مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي

Administrative Empowerment Level of the Staff Members at Police Colleges in UAE and its Relationship with their Job Satisfaction

إعداد

علي محمد عمر علي البلوشي

إشراف

الأستاذ الدكتور عدنان بدري الابراهيم

حقل التخصص– إدارة تربوية

2008

مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات وعلاقته برضاهم الوظيفي

إعداد الطالب

علي محمد عمر علي البلوشي

ماجستير التربية في الإسلام/ جامعة اليرموك- الأردن

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات نيل درجة الدكتوراه، في الإدارة التربوية، من جامعة اليرموك، الأردن، اربد

وافق عليها

عدنان بدري الابراهيم .... رئيساً

أستاذ في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

محمد محمود الخوالده.................................. عضواً

أستاذ في أصول التربية، جامعة اليرموك

أحمد سليمان عوده.................................. عضواً

أستاذ في القياس والتقويم، جامعة اليرموك

عارف توفيق عطاري.................................. عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، جامعة اليرموك

حسين محمد المومني.................................. عضواً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية

تاريخ مناقشة الرسالة 23 /12/ 2008م

الإهداء

إلى عنوان القيادة الحكيمة رمز العطاء والوفاء

صاحب السمو الشيخ /خليفة بن زايد آل نهيان رئيس الدولة .. حفظه الله

ونائبه صاحب السمو الشيخ/ محمد بن راشد آل مكتوم .. حفظه الله

وولي عهده الأمين سمو الشيخ/ محمد بن زايد آل نهيان .. حفظه الله

إلى العين الساهرة على أمن واستقرار المجتمع

سمو وزير الداخلية الفريق الشيخ/ سيف بن زايد آل نهيان.. حفظه الله

إلى الذي نذرني للعلم ونظر إلي بعين مشرقة وقلب مطمئن الوالد رعاه الله

إلى نبع الحنان وشجرة العطاء ورمز الفداء الوالدة العزيزة رعاها الله.

إلى رفقاء دربي الذين أدين لهم بكل معروف إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى الذين واكبوا مسيرة نجاحي وأعانوني في تحقيق آمالي أسرتي الغالية

إلى كل من مهد لي الطريق ووجهني نحو الخير والبذل والعطاء

أهدي ثمرة هذا الجهد

الباحث

شكر وتقدير

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين ،" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (النمل،19)

فأعظم الشكر وأجزله لله سبحانه وتعالى، الذي أعانني ووفقني وسهل أمري في اتمام هذه الدراسة، فله الحمد والثناء الحسن.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور عدنان بدري الابراهيم الذي أشرف على الدراسة، فكان نعم المشرف والمساعد على انجاز هذا العمل العلمي ، كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل الأستاذ الدكتور أحمد عوده، والأستاذ الدكتور محمد الخوالدة والأستاذ الدكتور عارف عطاري والأستاذ الدكتور حسين المومني الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الدراسة، وتجشموا التعب في قراءتها فكان لملاحظاتهم أكبر الأثر في تعديل وتصحيح مسار هذه الدراسة وإثرائها.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من عطوفة محافظ اربد، والأستاذ الدكتور محمد أبو قديس رئيس الجامعة اللذين تفضلا مشكورين بحضور المناقشة، وحق على الباحث أن يتقدم بالشكر والعرفان لسعادة السفير الإماراتي وكافة العاملين بالسفارة، والملحقية الثقافية على ما قدموه لي من عون طيلة فترة دراستي.

وأقدم خالص شكري وتقديري إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من أساتذة في كلية التربية لما قدموه لي من توجيه تربوي بناء، ونصح صادق .

كما أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين والزملاء في جامعة اليرموك إلى كل هؤلاء أقول جزاكم الله عني خير الجزاء.

الباحث

فهرس المحتوى

الموضوع	الصفحة

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

فهرس الأشكال

الملخص

البلوشي،علي محمد، مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية وعلاقته برضاهم الوظيفي، جامعة اليرموك، بإشراف الأستاذ الدكتور عدنان بدري الابراهيم، 2008 م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية، ومستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما هدفت إلى التعرف على مستوى العلاقة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة (أبو ظبي، ودبي، والشارقة) البالغ عددهم (135) عضواً للعام الدراسي 2007-2008م.

ولتحقيق أهداف الدراسة أعدّ الباحث استبانتين إحداهما لقياس مستوى التمكين الإداري حيث تكونت بصورتها النهائية من (36) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، والمكانة، وفاعلية الذات، والاستقلالية، والتأثير، أما الاستبانه الأخرى فهدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تكونت بصورتها النهائية من (44) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: بيئة العمل، والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الإدارة، والنمو المهني والترقيات، والاستقرار في العمل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

1. أن مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولـــة الإمارات العربية المتحدة هي بدرجة كبيرة، حيث حصلت الدرجة الكلية على متوسط حسابي بلغ (3.65).
2. أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء التدريس هي بدرجة كبيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.97).
3. وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين مستوى التمكين الإداري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة حسب متغيرات الجنسية والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة.
5. عدم وجود فروق ذات إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة.

وفي ضوء نتائج الدراسة قدم الباحث عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية:

التمكين الإداري، الرضا الوظيفي، كليات الشرطة، عضو هيئة التدريس.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

إن الإدارة أيا كان طابعها، تقوم على توجيه الجهد البشري داخل المنظمة وما يسوده من علاقات لها طابع إنساني، فإنه يصبح من الطبيعي أن تحظى دراسة السلوك الإنساني لأعضاء التنظيم ،ومدى تأثير هذا السلوك على أعمال الإدارة المختلفة بعناية المتخصصين في علم الإدارة، ويصبح من الطبيعي كذلك توجيه الاهتمام إلى دراسة وتحليل البيئة، وما يحيط بالعاملين من ظروف مختلفة تؤثر على العلاقات التي تنشأ داخل التنظيم وخارجه. (أبو بكر،2002).

ونظرا لأهمية العنصر البشري في المنظمات بوصفه المحور الأساسي للعمليات الإدارية، فإن أي مجهود للإدارة نحو تحقيق الكفاءة الإنتاجية لن يتحقق إلا إذا تفهم المسئول المباشر كيف يرضي العاملين، ويوفر لهم الراحة النفسية في عملهم سعياً لتحقيق الأهداف العامة للوظيفة، فالرضا يرتبط بالنجاح في العمل، وهو المعيار الذي يقوم المجتمع أفراده من خلال نجاحاتهم، ودافعتيهم للأعمال التي يقومون بها وتخدم المصالح العامة للمجتمع بشكل كلي (الرويلي،2004).

وبعد التحول الهائل من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات ،فأصبح تمكين الموظفين هو المصطلح البارز في مجال تطور الفكر الإداري الحديث، والذي يعد اللبنة الأساسية والأساس السليم الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطة

الكاملة، وتحمل مسؤوليات وظيفته ليشكل أحد الأعمدة التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات ليفرض أنماطا وسلوكيات تتناسب وطبيعة الوظيفة الإدارية، ودرجة تعقيدها، واستقلاليتها ،على اعتبار أن شاغل الوظيفة الإدارية، يمارس اتخاذ قرارات تتناسب هي الأخرى مع طبيعة الوظيفة، والدور الذي يلعبه الموظف والسلطة الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله. (أفندي، 2003).

وتعد الكليات الشرطية الجامعية في دولة الإمارات العربية المتحدة مركز إشعاع حضاري وعلمي يسعى إلى تنمية المجتمع اقتصاديا وعلميا وثقافيا من خلال وظائفها الأساسية التي تقوم بها ، وهي تتسم بخصائص مميزة، تجعلها ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها وفي مخرجاتها، وبما يجعل علاقاتها بالبيئة ذات طبيعة حركية ومعقدة، وبما يرقى بمكانتها في البيئة لمستوى الريادة بين المؤسسات الأخرى، ويعتمد نجاح العملية التعليمية في هذه الكليات، على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وغاياتها وقدرتها على تأدية رسالتها بالدرجة الأولى على كفاءة العنصر البشري، وبما أن عضو هيئة التدريس يشكل العنصر الرئيس في العملية الإدارية و التعليمية في هذه الكليات ، فإن تحقيق الرضا له عن العمل في هذه الكليات هي غاية بحد ذاتها، إذ أن مكانة أية مؤسسة للتعليم العالي تعتمد بشكل رئيس على نوعية أعضاء هيئة التدريس فيها. (حسن، 2002).

وأعضاء هيئة التدريس في الكليات الجامعية من أكثر العاملين تأثرا بالتمكين الإداري السائد فيها بكافة أبعاده (حمد، 2001) إذ يشكل التمكين الذي يعيشه العاملون في مؤسسات التعليم العالي متغيرا فاعلا في درجة نجاح النظام ومستواه، وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته المختلفة بالرضا والطمأنينة والرغبة في بذل أقصى جهودهم في مسعاهم لانجاز

متطلبات أدوارهم، يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين التمكين وبين درجة رضا المتفاعلين داخل النظام عنه، إذ يتناسب نجاح المنظمة طرديا مع درجة صحة منـــاخ العمـــل الـــذي يـــسوده (الطويل، 2001).

لقد ارتأت هذه الدراسة فتح باب هذا الموضوع من خلال دراسة التمكين من جوانبــــه المتعددة،وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات الشرطية،محاولة للتطوير والتجديد من خلال ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج للوصول إلى ما هو أفضل.

مشكلة الدراسة:

في ضوء الإطار المرجعي للدراسات والبحوث العلمية التي تطرقـــت إلــــى دراســـة وتحليل مستويات التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات والجامعات العربيـــة والمحلية، فقد اتضح للباحث أن الدراسات التي تطرقت إلى موضوع التمكين الإداري لـــدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الشرطية في دولة الإمارات العربية المتحدة معدومة حسب علم الباحث، و من خلال عمله كعضو هيئة تدريس في كلية الشرطة في أبو ظبي وخبراتـــه المعرفية، لاحظ الباحث أن مظاهر الرضا الوظيفي عند أعضاء هيئة التدريس فـــي كليـــات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة ، بحاجة دائما إلى استقصاء مستمر للتحقـــق مـــن وجوده بدرجة عالية، سيما أن عنصر الاستقرار الوظيفي ما زال في كثير من الأحيان غائبا، وذلك لغياب مبدأ تثبيت عضو هيئة التدريس في العمل، واعتماد سياسة العقود الـــسنوية فـــي تعيين أعضاء هيئة التدريس، إضافة إلى التنقلات التي يفرضها النظام الشرطي، الأمر الـــذي دفع الباحث لإجراء دراسته هذه.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى التمكين الإداري لدى الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال أبعاد التمكين، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على مستويات الرضا الوظيفي من خلال أبعاده، ومحاولة ربط أبعاد الدراسة ككل بمجموعة من المتغيرات المتعلقة بعضو هيئة التدريس مثل: الرتبة، والجنسية، والعمر، وسنوات الخبرة في التدريس بكليات الشرطة، وبشكل عام فإن الدراسة ترمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تكوين إطار نظري وفكري للتعرف على التمكين والرضا الوظيفي وما يرتبط بهما من مفاهيم وأبعاد ومرتكزات وأساليب تطبيق.
2. تقديم توصيات ومقترحات تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين الإداري لأصحاب القرار في المنظمات وإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية.

لذا تهدف هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى التمكين الإداري لدى الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
2. ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟
3. ما أثر مستوى التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟

4. هل تختلف مستوى التمكين الإداري باختلاف الرتبة، والجنسية، والعمر، وسنوات الخبرة في التدريس بكليات الشرطة؟

5. هل يختلف الرضا الوظيفي باختلاف الرتبة، والجنسية، والعمر، وسنوات الخبرة في التدريس بكليات الشرطة؟

أهمية الدراسة:

لما كان التمكين الوظيفي إحدى الفلسفات الإدارية الضرورية لمعالجة العديد من المشكلات الإدارية وحافزا لها للانتقال من ممارسة الدور الإداري التقليدي إلى الدور الإداري الحديث، كان لابد من إيلاء هذه الفلسفة الإدارية الأهمية القصوى في التطبيق العملي والحرص على الاستفادة منه وخاصة في كلياتنا ومؤسسات التعليم العالي الأخرى التي تعد بؤرة إشعاع، ومنابر علم، ورافدا أساسيا لكافة جوانب الحياة البشرية، وبذلك فهي معنية بإيلاء الاهتمام الكامل لكل جوانب التجديد والتطوير الإداري بالتنظير والتطبيق العملي لها.

فأصبح التمكين إستراتيجية دولة، وحق مشروع لكل أفراد المجتمع في دولة الإمارات العربية المتحدة، ونستقي ذلك من الهرم الأعلى في الدولة والمتمثل في رئيس الدولة الذي قال:" آمالنا لدولتنا لا سقف لها، وطموحاتنا لمواطنينا لا تحدها حدود، وتوقعاتنا تزداد يقينا ونحن نستقبل مرحلة سمتها الشورى، وسيادة القانون، ونهجها تحديد المسؤوليات وتفويض السلطات والمساءلة، وغايتها إقامة العدل وتمكين كل أفراد المجتمع من الإسهام الفاعل والمشاركة الإيجابية في صنع المستقبل، ونتابع بكل فخر خطى التمكين والنهضة والإصلاح المتسارعة" (آل نهيان، 2006).

وتكمن أهمية هذه الدراسة بالدور الذي تضطلع به كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة، في سعيها إلى إعداد الكوادر الوطنية في القيادة الأمنية، وتمكينهم أكاديميا ومهنيا لأداء مختلف المهام الاجتماعية والتربوية والأمنية ،و كذلك الوصول إلى المكانة العلمية المتميزة بين مختلف جامعات العالم، يحتم عليها أن تعتمد في ذلك على مجموعة من الركائز والدعائم، ولعل من أهمها أعضاء هيئة التدريس لديها، ونظرا لأهمية التمكين الإداري للهيئة التدريسية في كليات الشرطة وعلاقته برضاهم الوظيفي، وأثر ذلك بالتالي في درجة عطائهم والتفاني في أداء مهامهم وواجباتهم في سبيل تحقيق أهداف هذه الكليات الشرطية. كان لابد من دراسة المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس في الكليات الشرطية، أصبحت ضرورة ملحه لان المشكلات ليست سببا في تعطيل الإبداع وإعاقة الأهداف وإضعاف الإنتاجية فقط، وإنما أيضا غالبا ما تدفع أعضاء هيئة التدريس في الكليات الشرطية إلى تركها والعمل في جامعات أكثر ملائمة للتدريس والبحث والترقية المعرفية، وبذلك تخسر الكليات أعضاء مهمين في الهيئة التدريسية ،مما يؤثر على نجاح و سمعة هذه الكليات وشهرتها.

فجاءت هذه الدراسة لتتناول العلاقة بين مفهومي التمكين والرضا الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات، خاصة بالكليات الشرطية، وبما أن مفهوم التمكين الإداري غائب عن اهتمامات الباحثين العرب في ميدان التعليم بالذات، فيتوقع أن تكون لهذه الدراسة أهمية نظرية بتقديم بيانات ميدانية من بيئة جديدة، إذ تعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تبحث في موضوع تمكين الهيئة التدريسية في دولة الإمارات العربية المتحدة، وفي الكشف عن مستويات الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الشرطية.

وبالتالي تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة، حيث يمكن لرجال الإدارة بصورة عامة، ورجال الإدارة التربوية بصورة خاصة الإفادة منها، سيما المهتمين منهم بمجال التعليم العالي وصناع القرار في التعليم الجامعي.

فتبين للمسؤولين أن هناك حاجة ماسة لنتائج مثل هذه البحوث في إدارة المنظمات، وذلك من أجل وضع الخطط ورسم السياسات وتصميم النظم ،واتخاذ الإجراءات التي من شانها تحقيق التوازن بين متطلبات وحاجات العاملين ومتطلبات وحاجات الإدارة في منظماتهم، وبالتالي زيادة فاعلية منظماتهم وزيادة فرص نجاحها وتقدمها.

التعريفات الإجرائية:

التمكين الإداري:

هي العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية وتزودهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، ومدى إكساب عضو هيئة التدريس في كليات الشرطة لبعض المهارات من قبل إدارة الكلية في الأبعاد التالية: اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة، الاعتقاد بفاعلية الذات، الاستقلالية، التأثير، وتم قياسه في هذه الدراسة بأداة أعدت لهذا الغرض.

الرضا الوظيفي:

حالة من الشعور بالراحة والسعادة لدى عضو هيئة التدريس ناتجة عن إشباع الكلية التي يعمل بها لحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية عن طريق تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة، ونوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين، والعلاقات بين العاملين،

والراتب، وفرص الترقية والتقدم في العمل، ومزايا العمل في الكلية، والأمـــان فـــي العمـــل، ومسؤوليات العمل وإنجازه، والمكانة والاعتراف والتقدير، وقد تم قياسه في هذه الدراسة بأداة أعدت لهذا الغرض.

كليات الشرطة: هي الكليات التي يلتحق بها الطلبة بعد المرحلة الثانوية من أجل إعدادهم ضباطا للشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة (كلية الشرطة في أبو ظبي،وأكاديمية الشرطة في كل من دبي والشارقة)، ومدة الدراسة في هذه الكليات للحصول على درجة البكـــالوريوس(4) سنوات، وكذلك يسمح للعسكريين بالدراسة في أكاديمية دبي للحصول على درجة الماجستير في تخصصات متعددة.

أعضاء هيئة التدريس: هم الأشخاص الذين يقومون بالتدريس في الكليات الـــشرطية ممـــن يحملون رتبة (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، مدرس).

حدود الدراسة:

1. التطبيق على كليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة.
2. اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء الهيئات التدريسية في الكليـــات الـــشرطية مـــن الإماراتيين والعرب للعام الدراسي الجامعي (2007-2008).

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري:

ا- التمكين :

يمكن إرجاع جذور نظرية التمكين إلى أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي برزت إلى الوجود بوصفها رد فعل لإهمال الجانب الإنساني في أبعاد العمل التي تبنتها مدرسة الإدارة العلمية في نهايات القرن التاسع عشر، وبدايات القرن العشرين التي قادها الصناعي فرديك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية.

وبرز التمكين (Empowerment) بشكل ملفت للانتباه في نهاية الثمانينيات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينيات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أيا كان نوعها.

وحظي التمكين على اهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية، وفى ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي لجأت العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين (Wilkinson, 1997:40).

ومفهوم التمكين يهتم بشكل رئيس على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين ، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات

الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشرى هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، ولا شــك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في العالم العربي ،خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة، وفقا لذلك فإن قطاع الأعمال في العــالم العربي في حاجة ماسة للتغيير وتبنى ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطــورات المعاصرة.

ويرى الباحث أن التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين عمل العاملين فــي الكليــات الشرطية للعمل بكفاءة وفعالية ، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمــسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم ، دون تدخل مباشر من الإدارة ، مع توفير كافة الموارد ، وبيئة العمل المناسبة، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لأداء العمل والثقة المطلقة فيهم .

وهذا يرفع من معنويات ورضا العاملين، إذ يــشعرون بإتاحــة الفرصــة لإعمــال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التــصرف المكفولة في إثراء التفكير المتميز والسعي لتحسين الأداء، ناهيك أن التمكين يــؤدي لــسرعة معالجة اقتراحات ومشكلات الدارسين الداخليين والخارجيين، وهو عامل أساسي لنجاح عمــل الكليات واستمرارها فاعلة ناجحة.

كما أن التمكين يسهم في إيجاد الصف الثاني المؤهل، وهذا من أهم ضمانات حيوية واستمرار أي منظمة، ويحضر الباحث في هذا المقام ما قراه عن أهم معــايير الترقيــة فــي الشركات اليابانية، أن يكون المرشح للترقي قد هيأ خلفه على نفس مستواه من الكفاءة وبالتالي لا تحدث هناك فجوات عندما يترك المديرون مناصبهم سواء بالنقل أو بالتقاعد ،وإنما تنتقــل السلطة من أكفاء إلى أكفاء ولا تتواضع كفاءة الأداء.

أولا:مفهوم التمكين الإداري:

ا: التمكين لغة:

التمكين مصدر الفعل (مكن) يقال (مكنه) الله من الشيء (تمكيناً) و (أمكنه) منه بمعنى، واستمكن الرجل من الشيء و(تمكن) منه بمعنى، وفلان لا (يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه (الرازي، 1996، ص 630).

وأمكنه من عدوه: نصره عليه وحكمه فيه. (ابن منظور، 1995 ، ص 412).

قال تعالى "فقد خانوا الله من قبل فأمكن منهم" (سورة الأنفال، 71).

ومكن فلاناً عند السلطان مكانة عظم عنده وارتفع، فهو مكين (المقدسي ، ص21).

تقول العرب إن بني فلان لذوو مكنه من السلطان أي تمكن (ابن منظور،1995، ج3، ص212). ومكنته من الشيء تمكيناً، جعلت له عليه سلطاناً وقدره. قال تعالى "إنا مكنا له في الأرض" (سورة الكهف 84). فالتمكين أصله في اللغة – كما قال البيضاوي –: أن تجعل للشيء مكاناً يتمكن فيه، ثم استعير للتسليط وإطلاق الأمر. أي أنه أصبح يطلق على التملك والقدرة والمكنة، وذكر الله لنافي القرآن صوراً من التمكين لعباده الصالحين ذي القرنين ويوسف عليهم السلام كقول الله سبحانه في ذي القرنين: "إِنَّا مَكَّنَّا لَهُ فِي الْأَرْضِ وَآتَيْنَاهُ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ سَبَباً" (الكهف،84) أي: أقدرناه على ما يريد من الأرض.

والمعنى أن الله مكن لهذا العبد الصالح في الأرض فأعطاه سلطاناً وقدره، ويسر له كل الأسباب التي تدعم هذا السلطان، وأعطاه من كل شيء مما يحكم السلطان ويقويه (الطبري، 2001، ج16، ص14).

وقوله تعالى "وكذلك مكنا ليوسف في الأرض" (سورة يوسف،56) أي صيرناه إلى الكرامة والمنزلة الرفيعة عند عزيز مصر، ثم جعله العزيز على خزائن مصر.

(الطبري، 2001، ج12، ص209)

وقال أبو حيان: التمكين: السلطنة ونفاذ الأمر على الخلق (التوحيدي ،ج6، ص376).

وقال الألوسي: التمكين في الأصل جعل الشيء في مكان. ثم استعمل في لازمه وهو التثبيت.

(الألوسي،1997،ج18، ص203).

ب: التمكين في اللغة الانجليزية:

التمكين في اللغة الانجليزية يعرف من خلال الفعل "يمكن" Power بأنه منح السلطة القانونية Invest with legal power أو تحويل السلطة إلى شخص ما authorize أو تتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل Enable. (Webster's Dictionary, 1976, p744).

وخلاصة القول: أن التمكين هو إعطاء السلطة للعاملين وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة،التي تمكنهم من إدارة عملهم وإتقانه.

ج: التمكين في الاصطلاح:

يعد مفهوم التمكين من المصطلحات الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة، ولذلك تعددت التعريفات، بتعدد المنطلقات الصادرة منها، فمن الباحثين من نظر إلى مفهوم التمكين بالنظر إلى العملية الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم وتقويم، وإعطاء العاملين سلطة أو مسؤولية في تحديد أهداف المنظمة، وأساليب تحقيق هذه الأهداف، واطر عملها.

(أفندي،2003 ، ص13)

بمعنى آخر إعطاء العاملين فرصة في المشاركة وتحمل المسؤولية في تحديد السياسات المختلفة لتنظيم العمل وتحقيق الأهداف الموضوعة.

ومن الباحثين من عرف التمكين كعملية منظمة تبدأ بمداخلات متعددة تجري عليها عمليات تمحيص وتدقيق، وتطوير،بهدف الخروج بمخرجات متميزة.

فالتمكين وفق هذا المنطلق مشاركة ما بين العاملين والإدارة في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة، والمعلومات والمعارف التي تعين العاملين على أداء عملهم بالشكل الصحيح، والمكافآت والحوافز التي تحدد على أساس أداء المنظمة، وأخيراً الاشتراك في اتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة.

(Bowen and. lawler, 1992, pp. 31-32.)

ويتفق هذا المفهوم مع من يرى " أن المديرين بإمكانهم تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات، واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل، ومكافأة العاملين على أفكارهم الريادية، والمتميزة مع تحمل المخاطر المتوقعة.

.(Quinn, Spreitzer 1997, Vol. 26, No.2,p 39)

بينما يذهب آخرون إلى تناول المفهوم من الناحية الفلسفية، بأنه شعور نفسي يستمد قوته وفاعليته نتيجة توافر بيئة ملائمة، وقيادة مساندة للعاملين تشاركهم في المعلومات، واتخاذ القرارات.ويمثل شعور العاملين بالتمكين النفسي مخرجات هذه العملية (المتغير التابع) مما يؤثر على رفع مستوى الأداء (العبيدين، 2004).

وهناك من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية، لكونه جزء من الثقافة التنظيمية وتعبير عن فلسفة القائد الإداري .(Ron Johnson and David Redmon, 1988, p. 34).

فالمنظمة المتميزة والناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة، لأنها تؤدي إلى تميز الأداء.

كما تبنى آخرون النظرة الهادفية لمفهوم التمكين، والذي يركز علـــى درجـــة جـــودة الخدمة المقدمة للجمهور لكسب رضاهم، فالتمكين يمثل عند هؤلاء " نقل السلطة من القادة إلى المرؤوسين، بحيث يكونوا مسؤولين عن اتخاذ القرار وتنفيذه بالطرق التي ترضي الجمهـــور بما يحقق أهداف المنظمة. (مصطفى،2004).

وأخيراً هناك من ينظر إلى التمكين من منظور الدافعية، ويقوم هذا المنظـــور علـــى افتراض أن الأفراد لديهم حق بالحرية والتحكم وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة، ودافع داخلي.

.(Randolph and Sashin 2002, zszswp102-115)

لذا فإن التمكين بمنح السلطة من المنظور الدافعي يشير إلى حاجة الفرد للتقرير الذاتي (أو الكفاءة الذاتية) أي إستراتيجية إدارية تدعم هذه الحاجة تجعل الفرد يشعر بـــسلطة اكبـــر، وعلى العكس فإن إهمال هذه الحاجة سوف يزيد من الشعور بالضعف والعجز وانعدام التمكين .(Conger and Rabindar N. Kaungo, 1988, p 471).

وفيما يلي استعراض لأهم التعريفات التي وردت في الأدب الإداري المعاصر:

عرف جيمس وبيتي التمكين بأنه: فلسفة، واتجاه، وطريقة تفكير لدعم عملية الجودة الـــشاملة . (Sharma,1996,237)

وعرفه (Vogt,1997,44) بأنه: عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات ميدانية مـــن خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرار.

وعرفه(Morales, 1997,32) بأنه : تدريب العاملين على منح الثقة لبعضهم بعض، والدعم واحترام بعضهم البعض وحفزهم على تطوير مهاراتهم الشخصية

وكذلك عرفه (Geroy & Anderson, 1998,57) بأنه: العملية التي يتم بها تزويد الموظفين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات.

وبين (هواري، 2000، 224) أن مفهوم التمكين: هو إعطاء الأفراد ميزانيات من الأموال والموارد، كما يتم إعطاؤهم سلطات في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الحاجة لرجوع إلى أعلى.

وأما (Moorhead and Griffin 2001, p 177) فقد عرفه على أنه تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازه، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف.

وعرفته (أبو بكر، فاتن، 2002، ص43) إتاحة درجة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها باستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام متدفق للمعلومات اللازمة.

وعرفه (عبد الوهاب2002، 268) بأنه منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل.

ويرى (أفندي، 2003، ص11) بأن التمكين " منح العاملين قوة التصرف، واتخاذ القـرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مـشكلاتها والتفكير الابتكاري، وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج"

يتضح من التعريفات السابقة أن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المنظمـات وصنع القرارات تصب في اتجاه غرس الرضا بنفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم فـي تحقيق أهداف المنظمة ونمائها.

ثانيا: مرتكزات التمكين:

من خلال النظر في التعريفات السابقة يخلص الباحث إلى المرتكزات التالية لتمكين العاملين:

1. يعد التمكين حالة عقلية ونفسية متعلقة بالثقافة التنظيمية التي تعتبر أحد المكونات الأساسية لوجود التمكين.
2. ارتباط التمكين بالحاجات الفعلية للأفراد الممكنين وجعلهم يلمسون آثاره الإيجابية من خلال التحسن في واقعهم في شتى الجوانب المادية والمعنوية.
3. وجود نظام وقواعد للعمل، حيث تتسم المنظمة التي تمكن العاملين، بهيكل محدد وقواعد عامة يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركتهم، وتوجيه إمكاناتهم نحو التفوق والتميز، مما يقلل درجة الخطأ (الهواري،1998، ص70-69).
4. يقترن التمكين بالمنظمات المرنة التي تستجيب للمتغيرات وتبتعد في هيكلها التنظيمي عن الأساليب التقليدية التي تميل إلى الهرمية الرأسية أكثر من الأفقية. (السيد،2002 ، ص458).

5. يقود التمكين إلى تعميق ثقة الممكنين بالقدرة على تحسين ظروف المجتمع لتكون أكثر عدالة على الأفراد والجماعات.

6. ضرورة أن يبدأ التمكين من القاعدة إلى أعلى الهيكل التنظيمي، إذ أن دور القاعدة ليس إملاء المعرفة، بل التفاعل مع الممكنين لتوليد المعرفة، وتعزيز قدراتهم للوصول بهم إلى أقصى إمكاناتهم، وهو يقوم على التشاركية وتحمل مسؤولية النتائج.

7. مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا، فالدور المحوري في تحديد رؤية ورسالة المنظمة في الإدارة التقليدية يعود للإدارة العليا وحدها، أما في عملية التمكين فإن عملية صنع وتجسير رؤية المنظمة هي عملية مشتركة ما بين الإدارة والعاملين وبذلك تكون الرؤية بمثابة:

أ. القوة التحفيزية للأفراد للعمل المستقل واتخاذ القرارات في ضوء رؤية ورسالة المنظمة دون الانتظار للأوامر الصادرة عن الإدارة العليا.

ب. تحدي العاملين لأنفسهم للخروج بقدرات ابتكاريه تخلص إلى تصور شامل لمجموعة من البدائل، والنتائج المتوقعة لتنفيذ كل بديل.

ج. تدعيم الإحساس والشعور بالأمان من خلال تمكين العاملين والاستفادة من قدراتهم في اتخاذ القرار والإجراءات اللازمة لإنجاز العمل. (أبو بكر،2002، ص96).

د. العمل الجماعي، وفرق العمل الذاتية، والتي تسعى بمجموعة العمل المستقلة لأنها لا تعتمد على الإدارة، وإنما مستقلة ذاتيا فهي التي تحدد الأهداف،

وتخطط وتقرر وتوزع الأدوار وتحدد المسؤوليات، مما ينعكس إيجابا على فاعلية المنظمة، نظرا لزيادة التمكين للعاملين فيها (عبد الوهاب،2002، ص328).

8) يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

9) إن التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والتميز في العمل.

ثالثا: أهمية تمكين العاملين:

إن الإدارة التربوية لا تقل أهمية عن غيرها من الإدارات في الأبعاد الأخرى، بل تعتبر من أهمها وذلك لأهمية التعليم ودوره الفعال في رقي المجتمعات والشعوب، وهذا ما أكدته شورت وريهانت المشار إليه في(العطاري والشنفري، 2006) بأن المدارس الممكنة أكثر انفتاحاً وتقبلاً للأفكار الجديدة، وأكثر حرصاً على مصلحة الطلاب وعمل الفريق والزمالة، وأكثر بعداً عن الرسمية وأكثر إقداماً واتصالاً بالمجتمع وأكثر ثقة.

ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب منها:

1. ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المنظمة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل (اللامركزية الإدارية والجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، وإعادة الهيكلية، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية) (ملحم، ،2006، ص5)، ولكي تحقق المنظمة أهدافها فعلى المديرين والرؤساء

أشارك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهودهم، لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة، لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

2. ارتباط التمكين بالمورد البشري، الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة ومواردها الاستراتيجي فالمنظمة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية في الخبرات والمهارات يتوافر لديها بالتالي الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطليعة (عاشور،1982)

ولهذا سارعت المنظمات للأخذ بالتمكين كفلسفة وأداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية و تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية وسياساتها في المنظمة، وتنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءاً مهما من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها .وكذلك إعطاء جهود التنمية والتدريب بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية الابتكار والتعلم المؤسسي وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته. (المفرجي وآخرون، 2003، ص29).

3. ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ضوء المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة، فأصبح من الأهمية إعادة هيكلة المنظمات، وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة، والبيئة المساندة، وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب (أفندي، 2003، ص21).

4. التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة، واتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المنظمة، وعلى العكس فإن امتناع المنظمات عن تمكين العاملين يؤدي لعدة نتائج سلبية، ومن أهمها حلول مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص، وانخفاض جودة القرارات وكفاءة الأداء (مصطفى، 2002، ص7).

وبذلك فإن التمكين هو أحد عوامل تعديل النموذج التقليدي للقيادة القائم على قلة أو عدم المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك بهدف تنمية القيادات الناجحة، إضافة إلى زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم.

5. ظهور العولمة وما نجم عنها من انفتاح العالم على بعضه البعض، وكأنه قرية صغيرة وذوبان الحواجز بين المنظمات، بسبب الاتفاقيات الإقليمية والدولية، مما تحتم على المنظمات ضرورة تمكين العاملين لديها .

رابعا: بيئة التمكين:

يعتمد نجاح إستراتيجية التمكين علـى بيئـة المنظمـة وأسـلوب تنفيـذها لعمليـة التمكين(Conger and Kanungo, 1988)(Hardy and Lieba-O'Sullivan,1998).

فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية، فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمـل، ورفـع مستوى الرضا الوظيفي (Swcnson, 1997; Wellinset al.,1991).

أما الإدارة التي تكون استراتيجيات التمكين لديها منخفضة، فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة (Robinson, 1996)، والذي بدوره قد يؤدى الى أن يسخر الموظفون من مبـادرة

الإدارة (Cunningham et al., 1996). وبالتالي، لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة.

وقد أشار Mallak and Kurstedt (1996) أن مستوى التمكين يرتبط بقوة ثقافة المنظمة. ويعتقد الباحثان أن مفهوم التمكين دفع الإدارة إلى الأمام بالمشاركة خطوة أبعد لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية.

لذا يرى (1997) Honold أن مستوى التمكين سيتفاوت من منظمة لأخرى وسيعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المنظمة وبنائها التنظيمي لعملية التمكين.

ويؤيد (1995) Foster-Fishman and Keys ذلك حيث يؤكد أنه ما لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تمكين العاملين سيحكم عليها بالفشل، حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة تحكم العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر (الوقت، والمال،والأفراد، والتكنولوجيا) ، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل، وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة، هذا ويقترح الكاتبان استحالة تطبيق التمكين في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية، وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، الثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة، وبالتالي فإن مبادرة التغيير يرجح أن يكتب لها النجاح بشكل أكبر عندما تتغير ثقافة المنظمة، وتتوفر الظروف المناسبة للتمكين (Spreitzer, 1995) وتلك الظروف يمكن أن تتضمن اتجاهات وسلوكيات الأفراد وكذلك الممارسات الحالية للتنظيم.

خامسا: أبعاد التمكين:

يرى بعض الباحثين (Spreitzer, Suzanne, 1999) أن التمكين يتأثر ببعدين يمـثلان طرفي معادلة، الأول العنصر الإداري، والذي يعطي حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع العاملين والمبني على المشاركة والمرونة والوضوح فـي الأهـداف وسـهولة انـسياب المعلومات، أما الطرف الثاني فهو العنصر المهاري ويقصد به إكساب العاملين مهـارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة القيادة وبناء الثقة.

ويرى البعض أن العنصر الإدراكي والذي يؤثر في البعدين الـسابقين لأن إدراك العـاملين والإدارة لأهمية التحول إلى تطبيق التمكين نابع من إدراكهم للبعدين الإداري والمهاري.

(Thomas, kenith W, and Betty A. Velthouse op, Ct, pp. 666-681)

أما ماكسويل (Maxwell, 2002) فقد اعتبر أن تمكين العاملين يتكون من أربعة أبعاد هي:

1. حرية الاختيار: وتعني مقدار الحرية الممنوحة للعاملين في اختيار طرق تنفيذ مهام عملهم.
2. الكفاية الذاتية: وتعني تميز العاملين النابع من خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم في إنجاز مهام عملهم.
3. معنى العمل: ويعني إدراك العاملين أن المهام التي يعملون على إنجازها ذات قيمة لهم وللآخرين، وللمنظمة.
4. الفاعلية: وتعني إيمان العاملين بأن لهم تأثيرا في القرارات والسياسات التي تضعها المنظمة والخاصة بعملهم.

وأما لاشلي ومكجولدريك (Lashely and McGoldrick 1994) فوضعوا خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في إي منظمة، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد باختصار:

البعد الأول : المهمة (Task)

يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها، إلى إي مدى يسمح للفرد المكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

البعد الثاني: تحديد المهمة (Task allocation)

البعد الثاني يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، إلى إي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى إي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم تدرك الموظفين يقومون بانجاز المهام؟ إلى إي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال ؟

البعد الثالث: القوة (Power)

يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم. ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنون؟ إلى إي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ إلى إي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

البعد الرابع: الالتزام (Commitment)

يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

البعد الخامس: الثقافة (Culture)

بعد الثقافة يبحث إلى إي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين. إلى إي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، والأدوار، أو التحكم.

وتبنى (العطاري، الشنفري، 2006) تقسيم التمكين إلى ستة أبعاد وهي:

1. اتخاذ القرار: وهو إدراك العاملين بالمشاركة والتأثير في القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة والتي تمس عملهم، باعتبار أن المشاركة تزيد من وعي العاملين، ومن احتمال التوصل إلى خيارات أفضل ونوعية تعلم أفضل.ويبرز التأثير هنا بمدى مساهمة الوظيفة بالمعلومات المتعلقة بإنجاز أعمال الآخرين، ومدى اعتمادهم على هذه المعلومات، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة. (W., Thomas and Betty. pp. 666-670) وعلى عكس ذلك فإن عدم وجود تأثير للوظيفة يشعر العامل بعدم أهميته وأهمية وظيفته فيصبح عنصر هدم لا بناء داخل المنظمة.

2. النمو المهني: وهو إدراك العاملين أن المنظمة التي يعلمون بها توفر لهم فرص النمو والتطور والتعلم المستمر، وتوسع مهاراتهم من خلال الحياة العملية (العطاري، الشنفري، 2006).

3. المكانة: وهي إدراك العاملين أن يحظوا باحترام مهني من قبل زملائهم، وتتأثر المكانة لدى العاملين بالعوامل التالية: (المبيض، وعواد، 2002، ص11).

* مدى المهارات التي تتطلبها الوظيفة.
* مدى قدرة الأفراد على إكمال المنوط بهم.
* الأهمية النسبية للوظيفة.

4. الاعتقاد بفاعلية الذات: وهي إدراك العاملين على إنجاز المهام الموكولة إليهم بكفاءة نتيجة تمتعهم بالخبرات والمهارات، والمعارف وإمكاناتهم لإحداث التغييرات اللازمة في المنظمة. (العطاري، الشنفري، 2006).

إن هذا البعد من أهم دعائم مفهوم التمكين، حيث لا يصار إلى تزويد العاملين بمسؤوليات أكبر إلا إذا كانوا واثقين من قدراتهم على النجاح في تحمل تلك المسؤوليات، وهذا يتطلب تدريبا مستمرا للإدارة والعاملين، والإدارة بالمهارات في الخبرات والمعرفة اللازمة، لضمان نجاح تطبيق التمكين ، فيؤدي هذا إلى بذل المزيد من الجهد وممارسة السلوكيات الابتكارية بجانب القدرة العالية على مواجهة المصاعب (المبيض، 2002، ص11-10).

5. الاستقلالية: وهي إدراك العاملين أن لهم حرية في اختيار وتحديد طرق أدائهم للمهام الموكلة إليهم.

إن بعد الاستقلالية على الرغم من أهميته لا يمكن إدخاله إلى المنظمة ما لم يتم التعامل معه بأسلوب علمي مدروس ومخطط له وهذا يتطلب:

* تهيئة الأرضية المناسبة للتمكين.

* صنع المستقبل.

* وضع التصور الخاص بالتمكين.

* تنفيذ عملية التغيير.(يونس، 2000، ص239).

6 .التأثير: وهو إدراك العاملين أن لهم تأثيرا وأثرا بالغين على واقع ومستقبل المنظمة (العطاري، الشنفري، 2006).

سادسا: التمكين والمصطلحات الإدارية الأخرى :

على الرغم من اهتمام العديد من الباحثين بموضوع تمكين العاملين ،إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الاختلاف ما بين الباحثين قائماً حول علاقة التمكين بغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض ، والمشاركة، والإثراء الوظيفي .....الخ .

- تمكين العاملين وتفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، وفي الواقع هناك اختلاف، لأن تفويض السلطة يعني تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فالتفويض لا يلغي مسئولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسئولون عن النتيجة النهائية .

يختلف التمكين عن التفويض، فالتمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات

بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطـة بـالمفوض ولـيس بالمفوض إليه أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعـرض فـي نطاق متفق عليه وتكون المعلومات متاحة للإدارة والعاملين بكل يسر وشـفافية، فيمـا عـدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية فالحوافز له، وإن كانت سـلبية فيتحمـل المسؤلية، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ.

وفي التفويض قد يلغى المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه، لكن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لـدى المـديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية وهكذا نرى أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى، وفي التمكين تتـيح الإدارة العليـا للمـديرين أن يتخذوا قرارات مثل التعيين والتدريب .

- تمكين العاملين والمشاركة :

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيس لتمكين العاملين – خاصة في الصفوف الأولى – من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بـدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسئولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته . وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.(أحمد، 1991).

- التمكين والجودة الشاملة:

تعتبر المشاركة في صنع واتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وإن تأثيرها يكون لعمل مشترك ما بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة وهي برنامج تحفيزي مصمم لتحسين الأداء ويعتبرها العاملون دافعا قويا نحو المشاركة في نشاطات إدارة الجودة الشاملة (Stashyesky etal: 2000).

يمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة والثقافة لتعزيز حق تقرير المصير والتعاون والتنسيق بدلاً من التنافس وفي منظمات جودة الخدمة يمكن استيعابها إجرائياً، بتشجيع العاملين على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة، وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم" (Ugboro Issiah Kofi 2003).

وان "إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم" (ford,1995).

ترتكز عملية التمكين إلى الفلسفة الفردية لدى الفرد حسب خبراء تطوير مصادر الطاقة البشرية، ولكن يساء فهمها من قبل الكثير من واضعي استراتيجيات الأعمال، لأن المديرين يشعرون بأن هذه العملية تعني فقدانا للقوة حسب اعتقادهم، وداعموها يرون أنها هي التي تمنحهم القوة، ولأن التشارك في القوة يعزز قوة المديرين وليس اتساع النفوذ لديهم على الإطلاق.

ولقد وجد دوسون (Dawson,1992) بأنه يوجد أربعة سلوكيات تحفيزية إدارية تحقق هذا الهدف وهي:

أ) الحفاظ على احترام الذات لدى الموظف.

ب) الاستجابة له بعطف ومودة.

ج) منحه حق طلب المساعدة لحل المشكلات.

د) تقديم المساعدة لـــه بدون تحميله أعباء ومسؤوليات إضافية.

وأشار بيك (Peakو1991) بأن سياسة التمكين تؤدي إلى كفاءة أكبر، وذلك عندما تلتزم المنظمة بتكاملها في ثقافة المنظمة.

وشدد فاركوه (Farquh؛1992) على أهمية الاعتماد على أفكار وآراء ومهارات كل العاملين، وإن إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات المستهلك وبدون الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين. وأشارجينرودو (Ginrodo,1992) بأن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج

ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، وإن الاندماج يتحول إلى التمكين والهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك، وإن التمكين يعني رفع وتعزيز الأداء الكلي في المنظمة، ومنح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة، ويمكن أن يحقق النجاح ويمنح سلطة دفع اتخاذ القرارات في إنجاز الأعمال.

وترسخ إستراتيجية التمكين الحس لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، ولكن لها محاذيراً فهي تتطلب إدارة فعالة، وإستراتيجية مؤسساتية واضحة، وهيكلاً تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية، وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتعتبر المشاركة في صنع واتخاذ القرارات من المبادئ الأساسية لنجاح إدارة الجودة الشاملة، وإن تأثيرها يكون نسبة لعمل مشترك ما بين الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة وفق برنامج تحفيزي مصمم لتحسين الأداء، ويعتبرها العاملون دافعاً قوياً نحو المشاركة في نشاطات إدارة الجودة .

ويسهم التمكين على زيادة الإنتاجية، وذلك بازدياد مشاركة العاملين، وتمتعهم بالعمل والهدف الأسمى له، هو تحسين الجودة بشكل فريد وزيادة رضا المستهلك، وذلك من خلال حلقات الجودة كوسيلة تعزز من مشاركة العاملين في حل المشكلات في المنظمة.

ويرى خبراء مصادر الطاقة البشرية أن برامج الجودة قد تفشل بدون الحصول على تمكين العاملين، بينما يرى آخرون أن التمكين يحتاج إلى الهندرة (إعادة هيكلة المنظمة) لتتناسب مع عملية التكيف، والتحول من الإدارة التقليدية إلى المشاركة والتمكين.

- التدريب والتمكين

يعرف التدريب بأنه: إجراء تعليمي يساعد الإفراد على اكتساب أو تعليم المهارات والأفكار والاتجاهات والمعرفة اللازمة للوصول إلى الأهداف المرسومة وفق خطط التنمية الشاملة(المعمري ، 2000 ، ص33-31).

ونستطيع تعريفه كذلك بأنه عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يخوله من الاضطلاع بوظيفة معينة وانجاز المهام التي تتطلبها، وجعله قادراً على متابعة العمل في الإدارة.

ومن ذلك نستخلص عددا من الأهداف للتدريب:

1. زيادة الإنتاجية، وتحسين أسلوب الأداء.
2. تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم في أبعاد عملهم علميا ومهنيا.
3. تغيير الاتجاهات والسلوك، وخاصة في أبعاد علاقات العمل.
4. تمكين العاملين من الإلمام بالجديد في أبعاد عملهم، ومسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والوسائل والأساليب الحديثة.
5. إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على إنجاز العمل دون الاعتماد على الآخرين.

ونوه باون ولولر (Bowen and Lawler 1995)على أهمية التدريب الذي يحقق للموظفين الإطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، كما يساعدهم على زيادة إنتاجيتهم من خلال الاهتمام بتنميتهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بواجباتهم، وكذلك الاستفادة من التكنولوجيا وتسخيرها لتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى تحسين أداء الإدارة، وكذلك إكساب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد

على الآخرين، مما يزيد من احترام الفرد لنفسه ويعزز بالتالي احترام الآخرين له، وكذلك إكساب الموظفين خبرات ومهارات جديدة تؤهلهم لتحمل المسؤوليات والارتقاء بالعمل لشغل المناصب القيادية، وتنمية النواحي السلوكية للموظفين، لأن العنصر البشري في أي مجتمع من المجتمعات هو الركيزة الأساسية لنمو المجتمع وتقدمه وازدهاره فالإنسان هو أداة الإدارة وهدفها في نفس الوقت، ولا يستطيع أن ينهض بهذا الدور ما لم يكن هناك تنمية لقدراته ومهاراته لأداء هذا الدور.

وبين بيهام (Byham ,1997) أن من بين خصائص المنظمات الممكنة " التدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، والتدريب على مهارات الاتصال، وحل المشكلات".

وذكر كانز (Gandz ،1990) أيضا " أن التدريب الفنى، ومهارات اتخاذ القرار،ومهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة".

وأكد جونز(Jones et al , 1996) الحاجة للتحول من مفهوم المراقبة والتحكم إلى مفهوم التمكين لكي يمكن للعاملين المساهمة وإنجاز العمل بشكل أفضل، وذلك يتطلب تأكيد مهارات جديدة للمديرين لشحذ جهود العاملين.

وهذه المهارات تتعلق بالاشراف، والتسهيل والتيسير، والالتزام والثقة، وتقدير التعلم وتملك العاملين، والاندماج مع قيم المنظمة، والتفويض، والثقة الذاتية للأفراد التي تمثل صفة أساسية لمشاركة العاملين (Potter, 1994).

وقد أقترح نيكلس (Nicholls (1995) برنامج تدريبي للمديرين من ثلاث مراحل، في المرحلة الأولى يتم تحليل القدرات الحالية، ومساعدة العاملين للعمل بأقصى طاقاتهم وقدراتهم، وفي المرحلة الثانية يكون المدير بحاجة لاستخدام أساليب المدرب، لجعل العاملين يبذلون جهد أكبر من قدراتهم الحالية، أما في المرحلة الثالثة فيتم الحصول على التزام العاملين من خلال مشاركتهم في الرؤية والقيم، وعند الانتهاء من المرحلة الثالثة بشكل نهائي يتم تحقيق التمكين الكامل.

- **القياده والتمكين**

إن الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييرا جذريا في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين إحدى الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القيادة التحويلية باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لتقديم أفكار جديدة وإبداعية (Dvier et. Al., 2002).

ويرى باس وأفوليو(Bass and Avolio,1993) أن القائد الموهوب يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة والمحافظة عليها، حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن توفر مناخ المشاركة، وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على ايجاد السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.

وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (Eden, 1992).

وقد قدمت دراسة (Quinn and Spreitzr 1997) رؤية متعمقة لكيفية تغيير سلوك القيادة لكي يمكن للتمكين أن يضرب بجذور في المنظمة، حيث عرضا مجموعتين من الأسئلة التي تحتاج من كل مدير أو مشرف أن يجد إجابة لها:

المجموعة الأولى:

- إذا كان الشعور بوضوح الرؤية الإستراتيجية احد الخصائص الرئيسة للبيئة الممكنة، هل أعمل بصورة مستمرة لتوضيح إدراك الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي بالاتجاه الاستراتيجي ؟

- إذا كان الانفتاح وفرق العمل من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل جاهداً وبصورة مستمرة لمشاركة واندماج الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- إذا كان النظام والتحكم من خصائص البيئة الممكنة، هل اعمل بصورة مستمرة لتوضيح التوقعات المتعلقة بالأهداف والمهام وخطوط السلطة للأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟
- إذا كان الدعم والآمان من خصائص البيئة الممكنة، هل عملت بصورة مستمرة على حل النزاعات والصراعات فيما بين الأفراد الذين يعملون تحت قيادتي؟

المجموعة الثانية:

- إلى إي مدى لدى شعور بمعنى العمل الذي أقوم به، وما يجب علــى إن أقــوم بــه لزيادته؟
- إلى إي مدى لدى إحساس بالقدرة على التأثير والقوة، وما يجب علــى أن أقــوم بــه لزيادته؟
- إلى إي مدى لدى شعور بالكفاية والثقة للقيام بتنفيذ عملي، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟
- إلى إي مدى لدى شعور بالاستقلالية والقدرة على الاختيار، وما يجب على أن أقوم به لزيادته؟

وتظهر هذه الأسئلة أنه قبل أن نبدأ بالعمل على إيجاد بيئة عمل يمكن مــن خلالهــا تمكين الآخرين، يجب أن نبدأ أولا بتمكين أنفسنا، حيث يجب على القيادة الإدارية أن تكــون مثلاً يحتذي به من قبل العاملون، وتبدأ بعملية التغيير الذاتية، وهناك بعض الأعمال التي يمكن

أن يقوم بها القائد ليصبح نموذجاً إيجابيا يقتدي به العاملين، كأن يعلن قيما واضحة ويـدعمها بالسلوك والممارسة، وأن يكون مثالاً يحتذى به.

- التحفيز وتمكين العاملين:

يعتبر التحفيز إحدى الآليات التي تستخدمها الإدارة في دفع العاملين نحو العمل عـن طريق مادي أو معنوي، ويأخذ التحفيز المادي شكل الترقيات والعلاوات، أما التحفيز المعنوي فهو يمثل ما تقدمه المنظمة للعاملين من أشكال التقدير والتكريم المختلفة التي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات وتقـديم الاقتراحـات الاحتـرام والتقدير والثقة والخدمات الترفيهية والنشاطات الاجتماعية والترقيـات والتـدريب والهـدايا وأشكال التكريم المختلفة التي تميزهم عن غيرهم فهو يرتبط بالنظام البشري فـي المنظمـة ويعكس درجة الرضا (مرعي، ،2003، ص59).

وهو مرحلة مؤقتة في حياة الفرد الوظيفية، وبالتالي فعملية التمكين ترتبط بـالموارد البشرية من خلال توفير الدعم المعنوي للعاملين والتي توفر مناخاً جماعياً يتـسم بالمـشاركة والثقة والدعم تكون كفاية في تقوية الفعالية الذاتية للعاملين ومن ثم زيادة تمكينهم، فالمنظمـة التي تطبق مفهوم التمكين يجب أن توفر الدعم المعنوي حتى تحقق النجاح المطلوب، فالتمكين حالة مستمرة في حياة المنظمة تتعلق بطبيعة النظم والإجراءات الكفيلة بمـشاركة العـاملين للإدارة في تسيير أعمالهم وبالتالي أهداف التنظيم.

وقد توصلت نتائج إحدى الدراسات بضرورة الاهتمام بتطبيق مبدأ المشاركة والتحفيز والتدريب لتنمية بيئة عمل ابتكاريه في ظل الانخفاض التنظيمي من خلال سياسة التمكـين (شهاب، 2004، ص159)

- الإدارة على المكشوف وتمكين العاملين:

الإدارة على المكشوف هي طفرة في الطرق والأساليب الإدارية الحديثة، التي تسعى إلى تحقيق الصحة التنظيمية من خلال ربط أهداف العاملين بأهداف منظماتهم، بتعلم وتفهم كيفية تحريك الأرقام إيجابيا، لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل تكلفة وأكثر فاعلية مع تمكين العاملين من المساهمة في اتخاذ القرارات في ظل إشعاع إداري يساهم إلى حد كبير في القضاء على مشكلة تدني الإنتاجية وانخفاض الجودة النوعية مع دعم التعاون الإنساني وتشجيع الإبداع والابتكار(عامر ، 2002، ص249).

وبالتالي فالإدارة على المكشوف تحتوي على العناصر التالية:

- مدى تحقيق المعلومات لأهداف المنظمة ودعم القرار الإداري.
- المسؤولية الجماعية.
- تمكين العاملين وظيفياً.
- المشاركة الفعالة والشعور بالملكية.
- الشمولية في التحسين.
- الإدارة الذاتية.
- الأهداف الواضحة والواقعية.
- الابتكار.
- التحفيز.

ومن خلال ما سبق يعتبر التمكين أحد العناصر الأساسية للإدارة على المكشوف، وذلك للاعتبارات التالية:

- حصول العامل على حرية التصرف ومشاركتهم في القرارات الخاصة بوظائفهم.
- مساهمة العاملين في حل مشكلاتهم في ميدان العمل.
- التزام العاملين بالقرارات التي يشاركون في صنعها.
- إحساس العاملين بأنهم أصحاب عمل وليسوا أدوات تابعة للمنظمة.
- زيادة درجة رضا العاملين نتيجة شعورهم بالأمان والاحترام، وإثبات الذات.
- تحقيق الأهداف وضمان وحدة المنظمة وتماسكها.
- شيوع المناخ التنظيمي الإيجابي، نتيجة توسع مفهوم المشاركة والتعاون، ذلك كله سيؤدي إلى الإسراع في تحقيق الأهداف.

- إدارة المعرفة والتمكين:

إدارة المعرفة "هي عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق اكبر قدر من الفاعلية التنظيمية"(العلواني، 2001، ص314). وهي تتضمن العناصر التالية:

- ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على قيم ومعايير وممارسات تتمثل في(التعاون،والشفافية والثقه المتبادلة).
- مناخ تنظيمي يتضمن هيكلا تنظيميا معاونا لإدارة المعلومات وتكنولوجيا معلومات لتحسين أداء العاملين في الاتصال، وإعطائهم مرونة في التعامل مع المعلومات وقيادة تنظيمية تحويلية.

وتبرز علاقة التمكين بإدارة المعرفة من خلال أن المفهومين يهدفان الى تحقيق ميزة تنافسية للأفراد بما يمتلكونه من خبرات ومهارات، وهي منافسه لا يمكن أن تتحقق في حالة

فقدان النسيج الاجتماعي، الذي يمثل مزيجا من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة، وعلى هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استخراج المعرفة الضمنية لرأس المال الفكري، المتمثل في المورد البشري، ويتم استخراج تلك المعرفة من خلال المشاركة في تبادل المعلومات والتحاور، وبالتالي نقل الخبرات من شخص إلى آخر وهذا ما يحققه التمكين .

- العولمة والتمكين:

فرضت ظاهرة العولمة نفسها على جميع دول العالم كواقع لابد من التعامل معه بكل ما تنطوي عليه من سلبيات وايجابيات، وتعرف بأنها" فلسفه جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكيه وفنيه على درجة عاليه من الشمولية والتكاملية، وتستلزم أن تقوم الدول والمؤسسات على السواء بتغيير رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها."(حيدر ، 1999، ص4).

وتتمثل محددات العولمة في مجموعة من التقنيات التي تتحقق من خلال ثلاثة محاور أساسية: التجارة الالكترونية، والتبادل الالكتروني، ونظم المعلومات الداعمة للقرار، فالإدارة أحوج اليوم ما تكون الى تطوير مهاراتها في بناء الاستراتيجيات المناسبة، لمواجهة التغيرات السريعة، مما يساعدها في التعامل مع التحديات بشكل ايجابي، كما أن النمو السريع في استخدام تكنولوجيا المعلومات له مبرراته ومحفزاته القوية على مستوى الإدارات الساعية لتطوير أدائها باستمرار لما يتيحه نظام التبادل الإلكتروني للمعلومات من فرص عظيمة لممارسة العمليات الإدارية بكفاءة عالية، وبما يوفره من تسهيلات عالية لصانعي القرارات ومنفذيها، كما أن نظم المعلومات والحاجة للمعلومات فرضت الاهتمام بتطوير العديد من

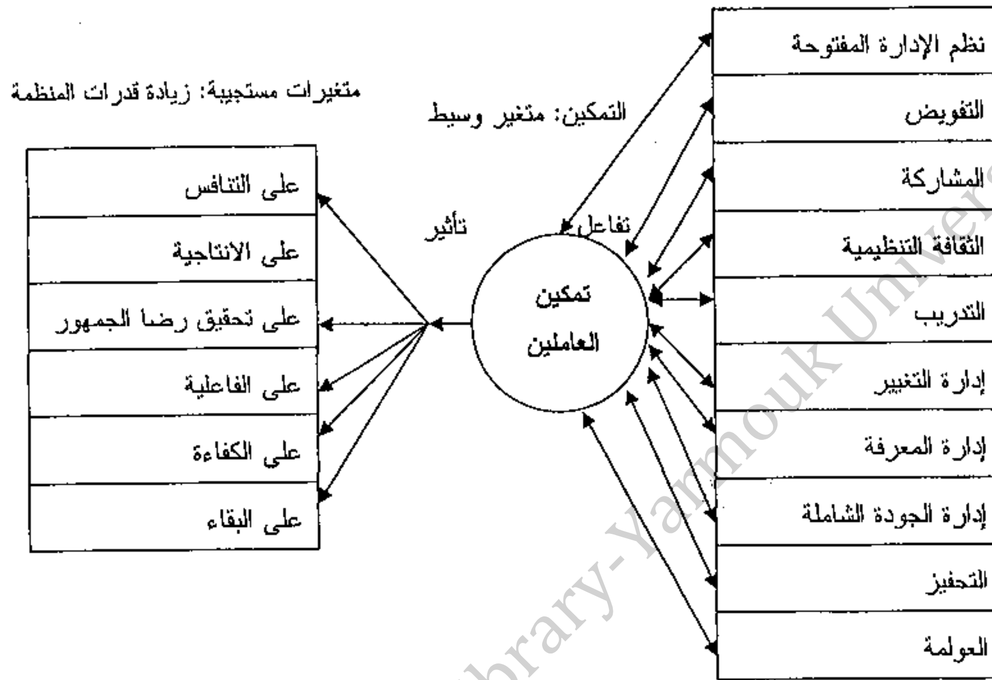
المعلومات الإدارية، ونظم دعم صنع القرارات، ومواجهة تحديات العولمة في منظمات الدول النامية يبدأ من تغيير السلوك الإداري (حسن، 2001، ص ص54-48) .

حيث تعاني الإدارة في هذه الدول من المركزية، وعدم الثقة وتخلي العاملين عن القيم والمعايير الإيجابية في العمل، ونقص في المعلومات والصراع وانخفاض الروح المعنوية والولاء، وتراجع ثقافة الإبداع والابتكار، والتنافس الإيجابي، وبالتالي يكون المناخ غير مؤهل للتكيف مع متطلبات العولمة وخاصة الاستجابة للمتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية السريعة كما أن الأداء يواجه تدني الفاعلية والكفاءة والإنتاجية، وبالتالي فإن تمكين العاملين يمثل إحدى وسائل مواجهة العولمة بما يفرضه من تغيير في سلوكيات الإدارة والعاملين.

ويستنتج الباحث من خلال الاستعراض السابق لعلاقة مفهوم التمكين ببعض المفاهيم الإدارية ما يلي:

- أن تطبيق مفهوم التمكين يعد أساسيا في تحقيق الفوائد، وتحقيق التفوق للمنظمة من جهة، والإفادة من معطيات المفاهيم الإدارية والتحديات في تطوير أدوات التمكين من جهة أخرى.
- أن تفاعل المفاهيم أو التحديات (كمتغيرات مستقلة) مع التمكين كمتغير وسيط سيساهم في زيادة قدرة المنظمة في جوانب متعددة تضمن لها الارتقاء بالإنتاجية وتحقيق رضا المنتفعين الداخلي والخارجي، وبالتالي إثبات قوة المنظمة وبقاءها.

- ويوضح الشكل رقم (1) تفاعل التحديات كمتغيرات مستقلة مع التمكين كمتغير وسيط يسهم في زيادة قدرة المنظمة.



الشكل رقم (1)

تفاعل التحديات كمتغيرات مستقلة مع التمكين كمتغير وسيط يسهم في زيادة قدرة المنظمة

(ملاحظة: هذا الشكل من تصميم الباحث)

سابعا: الآثار المترتبة على تطبيق التمكين:

يترتب على تطبيق مفهوم التمكين آثار إيجابية على مستويات ثلاثة:

أ. المنظمة:

تنظر المنظمة التي تأخذ بالتمكين أن عملية التمكين عملية ارتقائية وتطورية لما تقدمه من تدريب ومعلومات ومهارات وحوافز من أجل رفع قدرات العاملين فمن الطبيعي ظهور كادر ممكن في غضون فترة قصيرة من الزمن بما يحقق نتائج إيجابية على تحقيق أهداف المنظمة في المدى القريب أو الطويل.

ويمكن إجمال الآثار الإيجابية للتمكين على المنظمة بما يلي:

1. ترسخ إستراتيجية التمكين الحسي لدى العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة.
2. تحسين في مستوى أداء العاملين كما ونوعا.
3. تشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الابتكاري يساعد المنظمة في برامج التطوير والتجديد وعدم مقاومة التغيير .
4. التوظيف الأمثل لجميع الطاقات المتميزة لدى العاملين في تحقيق التحسين المستمر وهنا يبرز التمكين كطريقة فاعلة في رفع مستوى أداء العاملين، وتفعيل الطاقات الكامنة.
5. تفعيل الاتصالات ما بين العاملين داخل المنظمة وخارجها وتحسين العلاقات بينهم، بما يحقق التعاون في حل المشكلات التي يواجهونها.
6. تقاسم السلطة يشجع الأفراد في جميع مستويات المنظمة على المشاركة في عملية صنع القرارات، وتولد مثل هذه المشاركة زيادة في التزام العاملين تجاه المنظمة.

7. تطبيق مفهوم التمكين يؤثر على نمط القيادة في المنظمة سواء كانت حكومية أم خاصة، وعلى العناصر الفعالة في المنظمة مثل الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والأجور، البرامج التدريبية. (Brown 1997).

8. تقليل التكاليف من خلال إنجاز المهام بعدد أقل من العاملين الممكنين.

9. منح فرصة أكبر للإدارات العليا للتركيز على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد، وعدم انشغالهم بالأمور اليومية (الطعامنة، 2004).

ب. العاملون:

إن العنصر البشري هو الأساس في المنظمة الإدارية فالعاملون هم الذين يخططون، وينفذون وبهم تتحقق أهداف المنظمة وغاياتها، ولذا فتمكين العاملين له آثار إيجابية أيضا على العاملين ومنها:

1. يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم، وتتميز هذه المشاركة بمستوى عال من الفاعلية التي تنبع من واقع انتماء الفرد، وشعوره بالمسؤولية تجاه المنظمة (ملحم، 2006 ، ص 121).

2. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز وتقليل إمكانية ترك العمل.

3. يشعر التمكين العاملين بأنهم ركائز أساسية لنجاح التنظيم.(Bardwell & Holden, 2001,576)

4. منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية، يشعرهم بمعنى أو بقيمة عملهم، وأنهم يمثلون حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.

(Nielsen, J.and Pedersen, C. (2003)

فيتغير مفهومهم نحو عملهم من إطار ضيق إلى إطار أوسع، مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل، وإشباع الحاجات العليا.

5. يكتسب العامل من برامج التمكين المعارف والمهارات نتيجة الانخراط بالدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات.

ج. المنتفعون من الخدمة:

إن الأخذ بالتمكين من قبل المنظمات وإعداد الموظف أو العامل الممكن يسهم بآثار إيجابية في نوعية الخدمة المقدمة للمنتفعين، لأن المنتفعين يفضلون التعامل مع عامل يتمتع باستقلالية وصلاحيات، وعنده قدرة على اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة في كل صغيرة وكبيرة ويمكن أن نجمل هذه الآثار في النقاط التالية:

1. تلبية حاجات المنتفعين من قبل العاملين بسرعة وجودة عالية.
2. توفير الوقت والجهد من قبل المنتفعين من خلال التقليل من الإجراءات الروتينية والأنظمة التقليدية.(Graham and Roger 1998, p36-37).
3. ظهور علاقات حميمة ما بين العامل الممكن والمنتفعين، ولا سيما عند مقدرته على حل مشكلاتهم.

4. المساهمة في خدمة المجتمع وتحقيق المصلحة العامة، وبناء على ما تقدم يتضح بأن الموظف عندما يشعر بأنه غير متحكم به ، وأنه مساهم بشكل خاص في تطوير المؤسسة

يعزز تمكينه لانجاز المهام، وتحقيق الأهداف بشكل مستقل بدون الرجوع للإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معينة.

ومن المؤكد تبعاً للآراء المختلفة أن تطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على الموظف وحسب، وإنما على نمط القيادة في المنظمة، وعلى مجموعة من العناصر الفعالة في أي منظمة، سواء أكانت خاصة أم حكومية، مثل الهيكل التنظيمي، ونظم الحوافز والأجور وأساليب تقييم الأداء، وأساليب نطاق الإشراف والتحكم، وتصميم البرامج التدريبية، ومستوى الأداء، وغيرها من العناصر المهمة.

إن التمكين يشعر الموظفين بأنهم عناصر مهمة في نجاح التنظيم، وعليه يكونون في منتصف دائرة التنظيم وليس في الهامش أو المحور، بالإضافة إلى أنه يجعل العمل أكثر متعة، وحافزيه وذا معنى، كما أنه يبني الثقة، ويفعل الاتصالات بين العاملين.

ب: الرضا الوظيفي

تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الماضي في ا لدول المتقدمة ولعل مرد ذلك الاهتمام إلى محاولات الإدارة المستمرة منذ الثورة الصناعية- (18251750) لضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المنظمات التي يعملون بها . إلا أن هذا الولاء بات مكشوفًا في تحقيقه لعوامل عديدة من بينها التزايد المستمر في حجم التنظيمات ، وتحول ا لملكية في اتجاه الشركات متعددة الجنسية ، وزيادة استخدام التقنية ، وحدة المنافسة المتزايدة ، بالإضافة إلى زيادة قوة النقابات والأجهزة العمالية وتأثيرها الواضح على القرارات الإدارية، الأمر الذي أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى ا لعاملة ، وجعلها تواجه مشكلة أساسية متمثلة في كيفية ضمان التعاون الإيجابي والولاء من جانب العاملين

لتحقيق أهداف التنظيم وبناء أو إيجاد الشرعية لسلطتها بما يمكنها من أداء مهامها . وقد كانت العوامل السابقة مجتمعة سببًا في زيادة الاهتمام بدراسة الرضا عن العمل كأحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق ولاء العاملين وتعاونهم مع الإدارة . وأصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تعرضت للدراسة العلمية والعملية من جانب علماء الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع (كامل والبكري، 1990 م، ص 78) .

وخلال فترة السبعينيات من القرن الماضي، أصبحت أبحاث الرضا الوظيفي حقلا أو مجالا مستقلا بذاته ، ونجد أن معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل قد وضعت في تلك الفترة ، وكذلك أساليب و إجراءات البحث بدأ تقبلها بشكل كبير ، وكثيرًا من الكتابات والأبحاث أصبحت متوافرة في موضوع الرضا الوظيفي ، وقد لوحظ تعدد واتساع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف والمهن في محاولات مستمرة للبحث عن أسباب ونتائج الرضا الوظيفي (كامل والبكري، 1990 ، ص 80.)

وفي الولايات المتحدة بالذات أصبح موضوع مواقف أو ميول العاملين في الوظيفة من أكثر المجالات التي خضعت للبحث والدراسة في إطار حقل السلوك التنظيمي ، فقد أجرى علماء النفس الصناعي والتنظيمي العديد من الدراسات ونشروا العديد من التقارير والمقالات حول الحوافز والرضا الوظيفي خلال الربع الأخير من القرن المنصرم.

وتطور هذا الاهتمام بالموضوع بغرض رفع مستوى الإنتاج لدى العاملين، ونتيجة لما له من أهمية وأثر على الصحة العقلية للعاملين، ولعلاقة هذا الموضوع بعمليات التدريب والتطوير للعاملين وانعكاسه على جو العلاقات السائد بين العاملين وأرباب العمل.

أولا: مفهوم الرضا الوظيفي:

من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها الباحثون والمهتمون في هذا المجال شأنها في ذلك شأن بقية مصطلحات العلوم الاجتماعية بصورة عامة ، وتعتبر التعريفات الموضوعة والمطروحة لمفهوم الرضا الوظيفي بعدد الباحثين في هذا الميدان ، ذلك أن كل باحث ينظر إليه من زاوية معينة وينطلق من منطلقات فكرية وثقافية وقيمية معينة (السعود، 2001).

أعطى بدر(1983 م ، ص 63) تعريفًا للرضا الوظيفي بأنه عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة ، إذ تتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها ،وذلك خلال عمله في وظيفة معينة ، وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل.

كما عرف العديلي(1984 م، ص 116)، الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان، وهذا التعريف لا يحمل في معناه الإشارة إلى الوظيفة المحددة وإنما يشير فقط إلى الأداء والذي يعتبر جزءًا من الوظيفة أو غيرها من الأعمال التي يؤديها الإنسان.

وقد أشار كل من أسعد ورسلان (1984 م ، ص17) أن الرضا الوظيفي هو: درجة الإشباع التي تتحقق لدى الإنسان والنابعة من حاجاته الأساسية ، وهي حاجته للمأكل والمشرب والمسكن وحاجته إلى الانتماء في حبه وإلى الاحترام ، وأخيرًا احتياجه إلى تحقيق ذاته .

ويشيرعبد الخالق (1982 ، ص 24) إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ، فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من

خلالها ، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل ، وهذا الشخص يختلف عن نوعين آخرين من العاملين:

الأول : هو الشخص غير المتكامل مع وظيفته وهو شخص يكون ارتباطه وتفاعله مع وظيفته تفاعلا ميكانيكيًا ، لأنه ينظر إلى عمله على أنه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف مهنية دون اهتمام بتنمية مسؤولياته أو تنويعها ، أو التطلع إلى مراكز أعلى أو تحقيق الاستقلالية . إنه إنسان يتقاضى أجره مقابل أدنى جهد يبذله.

الثاني : هو الشخص المحايد الذي يكون ارتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المؤاخذة والمسؤولية ، لا يتحمس لفكرة ، ولا يتطلع إلى جديد ، ولكنه يباشر مسؤولياته على النحو الذي تظل فيه الأمور جارية كما جرت بها العادة.

ويعرفه طناش (1990) بأنه الشعور الذي يبديه عضو هيئة التدريس نحو عمله.

و كذلك يعرفه العمري (1995) بأنه: مجموعة معقدة من المتغيرات المترابطة، وهو مجموعة من المشاعر الايجابية والسلبية التي يقوم بها العاملون عملهم، وأنه يرتبط بعدد من المتغيرات يصف بعضها بعضاً ويصف الآخر بيئة العمل.

ويعرفه حريم (1997) بأنه: حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية. وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يؤثر العمل في تلك الأشياء التي يعتبرها هامة وله ثلاثة أبعاد:

-جانب شعوري عاطفي: فالرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته

- جانب الرضا الوظيفي يتقرر غالباً بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.

-الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة. ومن بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها: العمل نفسه والراتب وفرص الترقية والإشراف والزملاء في العمل.

في حين يرى اندريو ومارس (Andrew & Marce1998) بأن الرضا عن العمل: هو تعبير عن الموقف الذي يتخذه الفرد تجاه عمله بصورة تعكس نظرة هذا الفرد وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل.

وأخيرا يعرفه ماهر (2003) بأنه: مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر التي يشكلها الفرد حول عمله.

من خلال التعريفات السابقة للباحثين نخلص إلى مجموعة من المرتكزات التي قامت عليها تعريفاتهم، في تحديد مفهوم الرضا تحديدا دقيقا:

* أكد بعض الباحثين على أن الشعور بالرضا يأتي من عوامل متعددة منها يتصل بالعمل ذاته، وبعضها يتصل بالبيئة أو بالفرد ذاته أو المنظمة أو كل ما يحيط بالفرد ويؤثر في رضاه أو عدم رضاه أو مصدرا لإشباع حاجاته وتحقيق ذاته.

*أكد البعض الآخر على أن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وما يحصل عليه فعلا.

*أكد بعضهم أن الرضا حالة من الشعور والقناعة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه ومحتوى البيئة أو الفرد نفسه.

* ويرى الباحث أن الرضا لدى الفرد يتحقق إذا كان هناك تنوع واستقلال ذاتي واستخدام للمهارات والقدرات والطموحات وهذا ما يحقق إشباعا للحاجات البيولوجية والسيكولوجية.

ويرى الباحث في ختام هذا العرض لآراء الباحثين والمختصين في ميدان الرضا الوظيفي أن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم استعصى الاتفاق على وضع سياج وإطار جامع مانع له وهو من الأبعاد التي اختلف حول مفهومها الباحثون كل ينطلق من وجهة نظره وربما تأثر بالفكر الذي يحمله والبيئة التي يعيش فيها بظروفها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها.

ثانيا:أهمية الرضا الوظيفي

لدراسة الرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة ، فمن المسلم به أن لرضا الأفراد عن العمل أهمية كبيرة ، حيث أنه يعتبر كمقياس لمدى فعالية أداء الأفراد (الشنواني 1976 م، ص461) وإن دراسة الرضا عن العمل في منظمة معينة يمثل مقياسًا للتقويم الشامل لأداء العاملين ومدى ولائهم وحبهم لهذا العمل ، وكما سبقت الإشارة فإن الدراسة تغطي جميع جوانب العمل للكشف عن الإيجابيات والسلبيات ، وعلى ضوء ذلك يتم التغيير المطلوب للوصول إلى الرضا المنشود ومن ثم السير بهم حثيثا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وقد ذهب كشرود (1995 م ، ص435) إلى أن رضا الأفراد في ميدان العمل يعتبر مقياسًا لفعالية أداء الإدارة حيث يقول : (من المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات مقياسًا لمدى فعالية الأداء ، وإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعًا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة ، عندما تقوم برفع أجور عمالها ، أو بتطبيق برنامج للمكافأة التشجيعية أو نظام الخدمات).

ويرى ليكرت (likert,1967) أنه يصعب تحقيق مستوى انتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظروف عدم الرضا ، وفي سياق هذه النتيجة أورد(ليكرت)سبب ذلك بقوله : إن الجمع بين الإنتاج مقابل عد م الرضا في آن واحد لابد أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة

المستوى في المنظمة ، وتدني مستوى منتوجاتها من العناصر البشرية في آن واحد ، ومن ثم فإن هناك نوعا من الاتفاق بأن ذلك التسرب يعتبر من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في المنظمة مما يدل على انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

وحددت الحنيطي (2000) عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو الآتي:

1 .إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

2 .إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

3 . إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم ، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4 . إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم ، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل. هناك علاقة وثيقة مابين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل ، فإنه كلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج.

ويرى شيرنجتون (Cherrington) أن الرضا يسهم في التزام العاملين بمؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا الوظيفي العالي يُسهم بتحسين صحة العامل الجسمية والنفسية ،ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يُسهم في التغيب عن العمل، وإلى كثرت حوادث العمل، والتأخر عنه، وترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها إلى مؤسسات أخرى، ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية

وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل، وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي (Cherrington, 1989,pp317-318) .

ويرى الباحث من خلال هذا الاستعراض السريع والموجز لأهمية دراسة الرضا الوظيفي وعوامله من قبل إدارات المنظمات كل حسب واقعها ، حيث لا يمكن أن تنطبق مقررات دراسة تلك العوامل في منظمة مع المقررات في منظمة أخرى إلا في حدود ضيقة ، فالدراسة لابد أن تراعي طبيعة عمل المنظمة، ونمط القيادة المتبع والأنظمة واللوائح وشرائح الموظفين، وواقع مجتمعاتهم وثقافاتهم ، وكل هذه العناصر وغيرها تؤثر بشكل أو آخر على هذا الرضا الذي يتوجب دراسته لتقيم أداء المنظمة، وذلك يساعد في وضع الخطط المستقبلية ، والاتجاه نحو التطوير ومعرفة أوجه القصور وسد الثغرات ومعالجة الخلل للوصول نحو الهدف المنشود.

وفي ميدان الكليات الشرطية يرى الباحث أن الأهمية تزداد عن غيرها فيما يتعلق بدراسة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، وذلك لخصوصية العمل فيها حيث أنها تعتبر ميدانًا مهمًا للتربية وإعادة صياغة العسكريين بصورة تسهل اندماجهم في المجتمع.

ويعتبر هذا الدور أصعب من التربية في ابتدائها لشخص خالي الذهن ، حيث تعتبر إعادة الصياغة للفرد من أصعب الأمور وأعقدها مما يترتب عليه بذل مزيد من الجهد والصبر والمثابرة ، وهذا بدوره يتطلب الاجتهاد في دراسة جوانب الرضا لدى العاملين في هذه الكليات الشرطية ويعتبر دراسة التمكين الإداري وعلاقته الرضا الوظيفي ذو أهمية بالغة في هذا المجال.

ثالثا: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

هناك عوامل عده تؤثر في تحقيق الرضا عن العمل، والتي تـرتبط ارتباطـا وثيقـا بمشاعر الفرد وأحاسيسه اتجاه العمل ،وهي التي يعبر عنها بمدى إشـباع العمـل لحاجـات الفرد(خطاب،1988). ويعد الرضا عن الوظيفة مفهوما متعدد الأبعاد ، ولكن هناك ثلاثة أبعاد لهذا الرضا تتقدم غيرها هي:

- الرضا عن سياسات العمل، وتشمل سياسات الأجـور والتعويـضات ، والترفيعـات والتأمينات وغيرها.
- الرضا عن علاقات العمل (العلاقات بالآخرين في مجال العمل).
- الرضا عن العمل ذاته.(شهاب،2004).

ولم يتفق الباحثون على مجموعة واحدة من العوامل المرتبطة بالرضا ، ويرى الباحث بعد مراجعته للعديد من البحوث تحديد عوامل الرضا الوظيفي على النحو الآتي:

أولا:العوامل المتعلقة بشخصية الفرد

تتضمن هذه العوامل شخصية العامل،حيث إن العامل الذي يعاني من اضطرابا فـي شخصيته يجد صعوبة في الرضا عن عمله،كما إن تنافر السمات الشخصية ومتطلبات المهنة يؤديان ليس فقط إلى تعطل التقدم والنجاح، بل إنهما يساعدان على عدم الرضا الفردي والذي يتعدى في إشكال مختلفة كالتعاسة ونقص الكفاية في العمل...الخ(عـوض، 1985)، ومـن العوامل الشخصية المؤثرة في الرضا ما يأتي:

أ- الحالة الصحية: ترجع إلى أساس فسيولوجي،ذلك أن أي خلل في المكونات الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها، وهذا الخلل يمتد أثره إلى الوظائف النفسية المختلفة لان التكوين البيولوجي لا ينفصل عن التكوين النفسي بل يكونان معا وحده نفسية واحدة.

ب- الحالة النفسية والمزاجية:وهي الاضطرابات الانفعالية النفسية ،والصراع والقلق والإحباط...الخ والتي تؤدي إلى عدم الرضا.

ج- السمات الشخصية: وهي استعداداته للعمل وميوله ورغباته وطموحاته ودوافعه وقدراته،إضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بمهارة العامل نفسه.(المشعان،1993).

ثانيا:العوامل المرتبطة بالإدارة: يقاس نجاح الإدارة بمدى قدرتها على توجيه طاقات الإفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبقدرتها على توزيع المهام على كل فرد بحيث يكون لكل فرد دور لا يقوم به سواه (كلير وميشال،1987).

ثالثا: العوامل المرتبطة بزملاء العمل: من العوامل المهمة في تحقيق الرضا علاقة العامل بزملائه ، ومن هنا يأتي دور المؤسسة في مساعدة الإفراد على التوحد والشعور بالانتماء الى وحدات العمل التي يعملون فيها وذلك يؤدي الى تحقيق الرضا والتآلف(المشعان،1993).

رابعا:العوامل المرتبطة بالعمل وظروفه: إن التوفيق بين ظروف العمل والاحتياجات المادية أو الجسدية، له الأثر الأكبر في الرضا الوظيفي(العديلي،1984) وتتضمن هذه الظروف عوامل الإضاءة، وعدد ساعات العمل، والرعاية الصحية....الخ.

خامسا: العوامل المرتبطة بالرؤساء:دلت الأبحاث الحديثة على أن الرئيس أو المسؤول في المؤسسة ربما يكون من اخطر العوامل في البيئة السيكولوجية للعامل إذ إن الإشراف إلى يعتمد على عناصر قياديه يعتبر مؤشرا ايجابيا على مستوى الروح المعنوية للأفراد

والجماعات في العمل، فالقيادة عملية تأثير متبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وذلك من خلال القيام بالمهام كما هو مخطط لها، فإذا سارت بالشكل الصحيح فإن النتائج سوف تكون في صالح المؤسسة إدارة وعاملين، ويؤثر في ظروف العمل ويحسن من النتائج(الزعبي،1988).

سادسا:العوامل المرتبطة بالمكافآت: يتكون الشعور لدى العاملين بالرضا إذا شعروا بعدالة السياسة لنظام الأجور والترقيات والعلاوات ، بل ويسعون إلى الجد في العمل أملا في الحصول على ترقية أو زيادة في الأجر أو العلاوة.

وقد أكد فدريك تايلور أهمية الحوافز المادية من خلال تحليله للإنسان ووصفه بالعقلانية او الرشد، وأنه يتخذ القرار وينهج النمط السلوكي الذي يحقق من خلاله أكبر منفعة مادية ممكنه لأن الحوافز المادية تؤثر على النواحي السلوكية(القريوتي،1993).

ويرى(العديلي 1986م ، ص 36) أن الحوافز تعبر عن الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد التي يمكن استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاطات محددة بالشكل الذي يشبع رغباته ويحقق أهدافه وتحقق كفاية الحوافز وعدالتها واستمرارها واستنادها إلى أسس مقبولة وارتباطها بأهداف محددة لرضا العاملين.

فلذلك يمكن القول أن الحوافز أصبحت تمثل ركنًا في العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

وقد وجد الباحث أن الرضا الوظيفي للعاملين في الكليات الشرطية في الأمارات العربية المتحدة ، وعدم الرضا ناتج من تفاعل الموظف الإماراتي مع وظيفته ، وهذا التفاعل متأثر بمحتوى الوظيفة وما تحتويه من مسؤوليات وإنجازات وفرص نمو، وكذلك بيئة العمل وما تحتويه من أنظمة وإجراءات وضمانات وعلاقات وراتب وترقيات، كذلك ثقة الموظف وولائه

وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها وجماعة العمل ، كل هذه الأشياء تقع تحت الظروف والمتغيرات البيئية العامة للمنظمة سواء كانت هذه الظروف اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو تعليمية أو قانونية أو ثقافية أو حضارية ، كما أن بيئة المنظمة الداخلية وما فيها من إجراءات وأنظمة ومهام وكذلك شخصية الموظف وخبراته وتجاربه وعمره تؤدي جميعها دورًا في إدراك هذه المتغيرات والتفاعل معها، وبمعنى آخر إذا مكن عضو هيئة التدريس بكليات الشرطة في عمله فإن ذلك يحقق له رضا وظيفي.

رابعا: طرق قياس الرضا الوظيفي:

تعد طرق قياس الرضا الوظيفي من أكثر طرق القياس بساطة وانتشارًا ، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومجمل مشاعره وأحاسيسه تجاه عمله ووظيفته ، ومن هذه الظواهر المعينة على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض وغير ذلك وقد أظهرت الدراسات لهذه الظواهر وتحليلها أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة ، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم ، بعكس أولئك الذين يقل عندهم الرضا الوظيفي ، ومن هنا يمكن التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلى الاستمرار والتخلي عن الوظيفة بطريقة دقيقة وسهلة وبعيده عن التحيز ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

أ – طريقة تحليل ظواهر الرضا الوظيفي : وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارًا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشا عره تجاه عمله ووظيفته ، ومن هذه الظواهر التي تساعد على معرفة درجة الرضا الوظيفي : معدل دوران العمل ، والتغيب ، والتمارض . فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من

الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة ، كما إن انخفاض معدل دو ران العمل بينهم بصورة لا يجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي . وهناك من يرى أن من النتائج التي يمكن ترتيبها على دراسة هذه الظواهر وتحليلها ، إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف ما للاستمرار في وظيفته أو تخليه عنها . ومن مزايا هذه الطريقة دقـة المعلومـات ، وسهولة تصنيفها ، والابتعاد عن التحيز ، ولكن مشكلتها تكمن في عدم وجود وسيلة للتأكد مـن صحة البيانات ، هذه بالإضافة إلى صعوبة تفسير بعض البيانات (بدر 1983 م،ص ص 161-162) .

ب – طريقة هيرزبرغ (طريقة القصة) : تنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي (Frederick Herzberg) فقد أجروا قياسًا للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى . وتقوم هذه الطريقة على إجراء مقابلات شخصية لأفراد العينة ، يطلب فيها منهم تذكر الأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالرضا ، والأوقات التي كـانوا يـشعرون فيهـا بالاستياء خلال فترة معينة ، وتذكر الظروف والأسباب التي كانت تـؤدي إلـى رضـاهم أو استياءهم ، وأثر ذلك إيجابًا أو سلبًا في أداءهم . وقد أدى استخدام هذه الطريقة إلى اسـتنتاج أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا الوظيفي ، لا يؤدي غيابها إلى الاستياء أو عدم الرضا وبالمقابل فإن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالاستياء أو عدم الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها بالضرورة إلى حدوث الرضا الوظيفي ، ومن الانتقادات التي وجهت إلى هـذه الطريقة هي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى الموضوعية لاعتمادها على النظرية التقليدية و الشخصية لأفراد العينة (الحيدر وابن طالب 2005 م ، ص 45) .

وتعد هذه الطريقة من الطرق قليلة الاستعمال لدى الضباط والجنود العاملين في الكليات الشرطية بصورة عامة ، نسبة لأن هذه الكليات الشرطية تابعة للدولة التي تهتم اهتمامًا كبيـرًا بتهيئة كافة السبل المؤدية إلى الرضا الوظيفي.

ج – **طريقة الاستقصاءات :** تعتمد هذه الطريقة على استخدام نماذج استطلاع) استبانات (يتم تصميم عناصرها وصياغة فقراتها بالشكل الذي يخدم أهداف الباحثين ، وذلك من أجل استطلاع آراء أفراد العينة المراد قياس رضاهم الوظيفي (بـدر 1983 م، ص ص 161- 162) .حيـث يوزع الاستبيان على مجموعة من المبحوثين الذين يقومون بالتعبير عن رضاهم حول مجموعة من العناصر الوظيفية التي يتضمنها الاستبيان ، وذلك باختيار الحالة المناسبة من المقياس التي تعبر عن مدى الشعور بالرضا نحو كل عنصر من تلك العناصر ، ويكون مقياس الرضا متدرجًا من راضٍ جدًا ، أو موافق بشدة ، إلى غير موافق بشدة . وتتفاوت هذه النماذج من حيث البساطة والتعقيد ، وذلك تبعًا للغرض منها وطريقة معالجة البيانات التي يتم الحـصول عليهـا والتـي أصبحت تخضع للمعالجة بالأساليب الإحصائية والطرق الكمية التي تساعد في الوصول إلـى مؤشرات ومحددات كمية تبين مستوى الرضا الوظيفي ومؤشرات بدر ،(1983 م) . هو مـن النماذج المعروفة في هذا الصدد نموذج فروم أو نموذج بورتر الذي استهدف قياس رضا العامل عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الاحتياجات الإنـسانية وقـد كانـت طريقـة الاستقصاءات من الطرق المبكرة التي استخدمت في قياس الرضا الوظيفي ، و ثمت نماذج قديمة ومعروفة لهذه الاستقصاءات خصوصًا ما يتعلق منها بقياس الرضا الـوظيفي ، وفـي وقتنـا الحاضر تعددت الاستقصاءات مع تعدد الجوانب والأبعاد المكونة لهذا الرضا ، وقد تكون هناك أسباب منطقية لاستخدام وتطبيق بعض النماذج النمطية Standard المتعارف عليها والتي سبق

استخدامها ، ومن هذه الأسباب : أن تصميم هذه المقاييس ليس عملية سهلة ، بل تتطلب جهدًا أو إعدادًا خاصًا ، ويستغرق إعدادها بعض الوقت ، أما السبب الآخر فهو أنه باعتبار مقياس الرضا المستخدم ، فسيتعذر دائمًا أن يحدد لنا هذا المقياس نقطة الصفر التي تبدأ من عندها في قيـاس الرضا ، أو يحدد لنا النقطة التي يتحول عندها(الرضا)إلى(عدم الرضا) أو العكس ،أو يحدد لنا قياسًا مقبولاً لحدود الرضا.

وأمام هذه الصعوبة يصبح الحل هو استخدام معايير للرضا تنطلق مما يحدده العاملون أنفسهم ويصعب ذلك باستخدام مقياس واحد للرضا على نفس العاملين أكثر من مرة في المؤسسة الواحدة فبهذه الطريقة يمكن من خلالها متابعة اتجاهات الرضا وملاحظة مؤشراته في ارتفاعها وانخفاضها على امتداد فترة زمنية معينة ، ومن الطبيعي تعذر هذه المتابعة إذا تعددت هذه المقاييس واختلفت في كل مرة تقوم فيها بهذا القياس.

ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي : سهولة تصنيف البيانات كميًا ،وإمكانية استخدامها في حالة العناية الكبيرة وقلة التكاليف ، وخصوبة المعلومات.

أما عيوبها فهي احتمال إغفال بعض الجوانب في الرضا الوظيفي واحتمال التحيز في الإجابات

المقدمة من المستجيبين.

ويرى الباحث أن استخدام هذه الطريقة يعتبر أسلوبًا مناسبًا لاستخدامه لدى العاملين في الكليات الشرطية من هيئه تدريسية ، وإلى حد ما يمكن للإستبيان في هذه الحالة أن يعطي مؤشرات على قياس الرضا الوظيفي.

د – طريقة المقابلة الشخصية(Interview) : وتقوم هذه الطريقة على مقابلة العاملين شخصيًا ، وتوجيه أسئلة مباشرة لهم لمعرفة درجة رضاهم عن عملهم . وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية ، ومهيكلة أو غير مهيكلة ، وتعد هذه الطريقة فعالة في حالة المؤسسات ذات الحجم الصغير ، ومن هذه مميزات الطريقة ما يلي : المرونة في جمع البيانات أثناء المقابلة ، وخصوبة ا لمعلومات ،وتوافر الفرصة للحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة ، أما عيوبها فهي : التكلفة العالية ، واحتمال تحيز المقابل ، واحتمال تحيز المستقصي ، وصعوبة ترجمة المعلومات من المستقصي أحيانًا.

هـ - طريقة الملاحظة : تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل وتتصف هذه الطريقة بالمرونة في جمع المعلومات ، ولكن يعيبها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين ، وتحيز الملاحظة ، والكلفة لهذه الطريقة.

و –طريقة المواقف الحرجة : وهي الطريقة التي يتم من خلالها وضع الفرد في المواقف الحرجة المرتبطة بالعمل في مجاله للتعرف على الحلول الممكنة لمواجهة هذه المواقف والتي بدورها ستحقق درجة عالية لدى الفرد عن العمل.

يلاحظ أن لكل طريقة من هذه الطرق مزاياها وعيوبها مما يتطلب من الباحث المفاضلة بين هذه الطرق في ضوء الاعتبارات الآتية (عبد الخالق 1982 م، ص 29).

1. مدى ملائمة الطريقة لمجتمع ومفردات البحث.
2. التسهيلات والإمكانات المتاحة له باستخدام كل طريقة.
3. درجة الدقة التي يسعى الباحث لتحقيقها في نتائج دراسته.
4. نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة.

ويشير (النعيمي وآخرون 1995 م،ص 107) إلى أن هنالك العديد مـن المقـاييس الخاصة بالرضا الوظيفي بعضها يتسم بالبساطة ويقوم على توجيه سؤال محدد للعاملين لتوضيح انطباعاتهم عن وظائفهم مثل: مقياس ليكرت للرضا الوظيفي.

ومنها ما يتصف بالتعقيد ويعتمد على استخدام وسائل معيارية متخصصة مثل : مؤشر وصف الوظيفة وغيره من المقاييس وتجدر الإشارة إلى أن مقياس (وايز وآخرون)الذي أطلق عليـه استبانة(مينسوتا) للرضا الوظيفي والذي يعتبر أكثر مقاييس الرضا الوظيفي انتشارًا ويتضمن عشرين جانبًا من

جوانب الرضا الوظيفي منها:

أ – استغلال القدرات ب – الإنجاز

ج – التقدم الوظيفي د – السلطة

ه – سياسة المؤسسة وإجراءاتها و –المكافأة

ز – زملاء العمل ح – الاستقلالية

ط – الأمن الوظيفي ي – التقدير

ك – المسؤولية ل – الإشراف

م – ظروف العمل

غير أن) جليك (يشير إلى أن مؤشر وصف الوظيفة من أكثر المقاييس استعمالاً في قياس الرضا الوظيفي وهو يتكون من خمسة أبعاد للرضا الوظيفي هي:

أ – العمل . ب – الراتب.

ج – الترقية . د -الإشراف.

هـ - زملاء العمل. (الحيدر وابن طالب 2005 م،ص 49-48).

ويرى الباحث أنه يمكن من خلال هذه المحاور قياس الرضا الوظيفي بناءًا على ما تقــوم بــه المنظمة تجاه العاملين من إنصاف للعاملين والتزام بالعقد النفسي ، كما يمكن قياسه من خـــلال عملية الدوران الوظيفي أو التغيب عن العمل.

ويشير(الحيدر وابن طالب، 2005 ، م، ص 54) إلى أن للإنصاف (Equity) قيمة حضارية تستلزم أن يعامل الناس على قدم المساواة كبشر . وأن تكون لهم حقوق وامتيازات كما أن عليهم واجبات متساوية مع أقرانهم ، ويرتبط بفكرة الإنصاف فكرة المساواة والعدالة ، مـــن أجل تأكيد الثقة بالمساواة ، فإن العاملين يميلون إلى معارضة المحاباة ، والامتيازات الشخصية ، كما يميلون إلى تحديد نظام الحوافز المبني على أساس الإنجاز.

أما عاشور (1983 م، ص 181) فيربط قضية العدالة بكل أنواع المكافــآت النفــسية والاجتماعية والاقتصادية ، ويعد الفرق بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلا من ذلك العمل عاملا هامًا يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله ومن ثم فإن الفارق بين العائد المنصف – في تصور الفرد – والعائد الفعلي يرتبط عكسيًا مع درجة الرضـــا عـــن العمل ، فكلما زاد الفرق قل الرضا عن العمل.

ج: كليات الشرطة وجهودها لتمكين العاملين

أولا :النشأة

ا– كلية الشرطة في أبوظبي

أنشئت كلية الشرطة في أبو ظبي في دولة الإمارات العربية المتحدة بموجب القانون الاتحادي رقم (1) لعام 1985م والذي حدد مدة الدراسة و التدريب بسنتين دراسيتين يحصل

بعدها الطالب المرشح على درجة الدبلوم في علوم الشرطة. وقد تخرج وفق هذا النظام خمس دفعات من الطلبة المرشحين، و بلغ عدد الخريجين (567) طالبا مرشحا.

وبصدور القانون الاتحادي رقم (5) لعام 1992م تم تطوير منهاج الدراسة والتدريب في الكلية، حيث أصبحت مدة الدراسة أربع سنوات يسبقها فصل تأسيسي لإعداد الطالب بدنيا ونفسيا.

وتقوم الدراسة الأكاديمية على نظام الساعات المعتمدة والذي يقوم على توزيع المساقات على ثمانية فصول دراسية، يتألف كل فصل من ستة عشر أسبوعا، ويبلغ عدد الساعات المعتمدة في كل فصل ثماني عشرة ساعة معتمدة، ويحصل الطالب المرشح بعد اجتيازه متطلبات التخرج بنجاح على درجة الليسانس في العلوم القانونية والشرطية.

كما تم تطوير منهاج الدراسة والتدريب للدارسين من خريجي الجامعات لتصبح مدة الدراسة عاما دراسيا كاملا، يمنح من يجتازها بنجاح دبلوم العلوم الشرطية ويهدف هذا النظام إلى إعداد و تأهيل حملة المؤهلات الجامعية في التخصصات التي تحتاجها الوزارة للعمل كضباط متخصصين في قوة الشرطة والأمن.

وبموجب القانون الاتحادي المشار إليه سابقا، تم إنشاء معهد تدريب الضباط باعتباره إدارة من إدارات الكلية، ليتولى مسؤولية تدريب و تنمية قدرات ضباط الشرطة على مستوي الدولة، ورفع كفاءتهم، وزيادة معارفهم وصقل خبراتهم ومهاراتهم في مختلف أبعاد العمل الأمني التخصصية والعامة من خلال إعداد البحوث والدراسات الشرطية والقانونية وعقد الندوات العلمية و يعتبر المعهد صرحا علميا شامخا، ورافدا جديدا في مجال تنمية العنصر

البشري وربط التدريب بالبيئة المحلية، ومتابعة المستجدات من العلوم والمعارف على الساحة العالمية.

وبدأت الدراسة الأكاديمية بنظام الانتساب لخريجي الكلية من الضباط الحاصلين على الدبلوم وذلك لاستكمال متطلبات التخرج والحصول على درجة الليسانس في العلوم القانونية و الشرطية وقد انتهت في يونيو 1997م حيث حصل ما يقارب (180) ضابطا على درجة الليسانس، وفي سبتمبر 2001 م فتح باب الدراسة بنظام الانتساب مرة أخرى للضباط الذين لم يستكملوا متطلبات الحصول على درجة الليسانس في العلوم القانونية والشرطية، وقد التحق (80) ضابطا من ضباط الشرطة بالدراسة.

ب- كلية الشرطة دبي

أنشئت كلية شرطة دبي في العام 1987م بمقتضى القانون رقم (1) لسنة 1987 م . وبدأت الدراسة رسميا في التاسع عشر من سبتمبر لعام 1987م ، انطلاقا من مدرسة تدريب الشرطة بإدارة الطوارئ في حينه إلى أن اكتمل مبنى الأكاديمية في شكله الحالي. واكتملت البنية الأساسية للكلية في شهر أكتوبر من عام 1988م لدى إصدار القرار رقم 1 لسنة 1988م في شأن اللائحة الداخلية لكلية الشرطة ، وافتتحت الكلية رسميا في الأول من أبريل عام 1989م واحتفلت الكلية بتخريج الدفعة الأولى من الضباط المرشحين والضباط المتفرغين الحاصلين على درجة الليسانس في القانون وعلوم الشرطة في الثلاثين من أكتوبر عام 1991 م.

تم معادلة درجة الليسانس الممنوحة من كلية شرطة دبي بدرجة الليسانس في الحقوق والتي تمنحها الكليات المناظرة بالجامعات المصرية بتاريخ 22 / 2/ 1992م ، وتم الاعتراف رسميا بأكاديمية شرطة دبي من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي للعمل في مجال

التعليم العالي بموجب قرار الوزير رقم (51) لسنة 1994م، وأنشئ برنامج للدراسات العليا في القانون وعلوم الشرطة في العام الدراسي 98 / 99م، وتم طرح ماجستير في القانون العام وماجستير في القانون الخاص .

تم تغيير مسمى الكلية إلى أكاديمية بتاريخ 13 /12 /2001 م، كما تم اضافة ماجستير في العلوم الجنائية في عام 2002 م، وحصلت الأكاديمية على اعتماد برنامج الماجستير في القانون في العام الدراسي 2003 / 2004 م، وفي العام 2006 م تم إضافة برامج ماجستير في تخصصات متعددة .

ج- كلية الشرطة في الشارقة

أنشئت كلية الشارقة في عام 1996م وفق قانون إنشائها رقم 2 لسنة 1996م، وتكون تابعة لحكومة الشارقة وهي تابعه من الناحية الأكاديمية لجامعة الشارقة وتمنح الكلية بكالوريوس العلوم الشرطية.

ثانيا:أهداف الكليات

تسعي الكليات إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من الموارد البشرية لكافة التخصصات في مجال العمل الشرطي والأمني، وأن يكون خريجوها على مستوي متميز ودرجة عالية من الكفاءة، لخدمة دولة الإمارات العربية المتحدة، وتهدف بصفة خاصة إلى تحقيق ما يلي:

1. إعداد رجال شرطة وأمن قادرين على الحفاظ على الأمن والاستقرار والنظام للمساهمة بشكل فعال في مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.
2. تلبية الاحتياجات والمتطلبات الشرطية والأمنية وفق احدث الآليات والوسائل التقنية وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق التطور العلمي من خلال مناهج مساقات علمية متطورة.
3. تنمية مهارات البحث العلمي في كافة الفروع والتخصصات.

4. تحقيق جودة تعليمية وتربوية متميزة التي تساهم في تحسين الأداء الشرطي والأمني.
5. بناء مهارات الاتصال والتواصل لدى رجل الأمن.
6. ترجمة البعد الإنساني والحضاري في محيطها المحلى والإقليمي والدولي.
7. التنسيق والتعاون مع المؤسسات التعليمية والشرطية في الأبعاد العلمية والعملية والبحث العلمي.
8. توفير البيئة الملائمة للطلبة وأعضاء الهيئة التعليمية والعاملين بالكليات لتخريج كوادر قادرة ومؤهلة علميا وتدريبياً في إطار تقاليد الكليات وقيمها، إذكاء روح الانتماء للوطن، ولجهاز الشرطة.
9. تنمية القدرات القيادية ومهارات اتخاذ القرار.
10. إعداد الطالب إعداداً علمياً مناسباً لمواكبة التطورات الحديثة في مجال مكافحة الجرائم، ومتابعة المشكلات الأمنية المعاصرة. وتهيئة وتشجيع خريجي الكليات لمواصلة الدراسة والبحث في مجال الدراسات العليا.

ثالثا:جهود كليات الشرطة نحو تمكين الهيئة التدريسية لديها :

1. الاتصال : لتحقيق التواصل الفعال والدائم مع العاملين فقد تبنت الإدارة في كليات الشرطة ثقافة الباب المفتوح للهيئة التدريسية من خلال استخدام العديد من الأساليب لتعزيز التواصل الأفقي والعمودي بين القيادة والعاملين وبين الأقسام والإدارات المختلفة ومثال على ذلك الزيارات الميدانية حيث يقوم القادة بجولات ميدانية على الإدارات للتواصل مع العاملين وتفقد سير العمل، كما يستخدم نظام البريد الالكتروني والموقع الالكتروني للكليات، والنادي الالكتروني (e-club) وخدمة الرسائل القصيرة

SMS بالإضافة إلى عقد الاجتماعات واللقاءات، وإصدار المجلات الدورية واستخدام نظام الاتصال الهاتفي الثابت والمتحرك وعمل مركز الاتصال للبدالات الذي يعمل على مدار الساعة، حيث يتوفر فيها أرقام هواتف الإدارات والعاملين، كما تم إدراج دورات تدريبية تحت مسمى: التواصل الفعال لتعزيز مفهوم الاتصال لدى العاملين بشكل دوري.

2. المشاركة في اتخاذ القرارات: تقوم كليات الشرطة بتشجيع ومساندة العاملين على المستوى الفردي والجماعي للمشاركة في أنشطة التطوير وتحسين الأداء .

3. التحفيز وتشجيع الإبداعات : قامت كليات الشرطة بإعداد نظام لتحفيز العاملين عن طريق منحهم الأوسمة والميداليات والشارات مثال على ذلك : منح الأوسمة والميداليات للعسكريين والمدنيين الذين قاموا بأعمال جليلة جديرة بالاعتبار لصالح الشرطة والأمن، مثل : (وسام الإقدام- وسام الإمارات للشرطة والأمن) ، كما تمنح أيضا ميداليات الخدمة الطويلة الممتازة والخدمة المخلصة وميدالية التعاون الأمني وميدالية التقدير .

4. التدريب والتأهيل : تطبق كليات الشرطة منهجية متكاملة لتنمية الصف الثاني ، مثل نظام البعثات للخارج والمشاركة في المؤتمرات الداخلية والخارجية والتدريب الفني والأمني والإداري، وقد ابتكرت كليات الشرطة برامج تأهيل الكوادر البشرية كخبراء، حيث يتم اختيار أوائل دفعات دورات المرشحين للإبتعاث خارج الدولة لاستكمال الدراسات العليا في مختلف التخصصات العلمية، ومن المخطط أن تتم

الاستفادة من خبراتهم على مستوى الوزارة، كما قامت الكليات الشرطية برعاية عدد من المؤتمرات والندوات مختلفة الموضوعات والأهداف .

5. التغيير والتطوير المستمر داخل المؤسسة : انطلاقا من إيمان الكليات بالحاجة إلى التطوير والتحسين المستمر لعملياتها وخدماتها فقد واكب ذلك العديد من لممارسات الإيجابية الهادفة إلى تحقيق إدارة فعالة لعملية التغيير وسعيا لتحقيق هذا الهدف فقد تم تشكيل اللجنة العليا لإدارة برنامج التطوير والتغيير وتحديث البرامج الدراسية بعد دراسة العوامل الداخلية والخارجية المحركة لعملية التغيير من خلال التحليل البيئي (SWOT) والذي يعني بتحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية .

وبعد هذا العرض للأدب النظري للتمكين والرضا الوظيفي، يخلص الباحث الى أن هناك علاقة مابين التمكين والرضا فكل طرف له أثره على الآخر،وكلاهما كفيلان بتحقيق الأهداف التي تسعى إليها أي مؤسسة، بحيث يمثل أسلوب التمكين حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم، ولهذا سارعت الكثير من الجامعات إلى الأخذ به لقدرته على استيعاب المتغيرات المختلفة ، وكونه أساسا للتقدم والرقي والنجاح.

فالمفهوم الحديث للتمكين يعطي عضو هيئة التدريس أبعادا متعددة تبدأ من إعطائه سلطات إضافية، والمشاركة في صنع القرارات والاستقلالية في العمل ، والقدرة على التأثير والإحساس بالتقدير والمكانة المهنية والفعالية الذاتية والنمو المهني.

إن وضوح أهداف الكليات وتحديد أدوار العاملين فيها ، وشعور الفرد بالهيبة والمكانة داخل الكلية، وأسلوب القيادة المعتمد على التمكين والمشجع على الإنجاز والعطاء والإبتكار، ووجود نظام حوافز جيد، وفرص الترقية متاحة، تعد جميعا أسبابا مكونه للرضا الوظيفي ،والذي يجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم واتجاه كلياتهم على حد سواء، فتحقيق الرضا الوظيفي من أحد المزايا المتحققة من نتائج التمكين.

ويؤثر التمكين على الوضع النفسي للعاملين في اتجاهاتهم ومشاعرهم تجاه المؤسسة التي يعملون فيها، فهناك بعض الأشخاص الذين يشعرون براحة كبرى ، بسبب عملهم في مؤسسة ما ويرفضون الانتقال منها لقاء أجر أعلى بحجة أن المناخ المريح الذي يعملون في إطاره حاليا لا يمكن تعويضه بأي حال من الأحوال ، في حين يوجد أشخاص آخرون يسعون جاهدين إلى تغيير أعمالهم، لأن المناخ الذين يعملون فيه غير مريح رغم أن أجورهم قد تكون مرتفعة بطريقة لا توفرها المؤسسات الأخرى التي يسعون إلى الانتقال إليها.

ثانيا: الدراسات السابقة:

هناك عدد من الدراسات التي تناولت موضوعي التمكين والرضا ركزت معظمها على القطاع الخاص، ويعد موضوع علاقة التمكين بالرضا من المواضيع الحديثة نسبيا، وقد تم الاستعانة بالدراسات المتوفرة في مكتبات الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، وكذلك مكتبات بعض الجامعات الخليجية، وقد لاحظ ندرة الدراسات العربية التي تتعلق بالتمكين والرضا الوظيفي، لذلك فقد تم تصنيف الدراسات السابقة وفق تدرج زمني من الأقدم الى الأحدث وفق متغيرات الدراسة هي:

أولا الدراسات المتعلقة بالتمكين

أجرت (هونولد 1990) دراسة حول المؤسسة الممكنة ونظرة إلى البـدائل المهنيـة والنظرية تمكين الموظفين وقد تمثل هدف هذا البحث إلى التوصل إلى فهـم أعمـق لمفهـوم تمكين الموظفين كما يخضع للتطبيق وفي سياق علاقتـه بالدراسـات المهنيـة التخصـصية والنظرية واهتم هذا البحث بدراسة ثلاثة مواقع صناعية متوسـطة الحجـم وأدت دراسـات الحالات على الصعيد الفردي وعلى مستوى التحليل المقارن للحالات إلى بلوغ فهم للمتماثلات والاختلافات التي تحمل أهمية مهنية ونظرية.

وخلال الزيارات الموقعة أجريت المقابلات مـع والمـديرين التنفيـذيين المـديرين والمشرفين وعمال الإنتاج وأجريت عمليات مشاهدة ملاحظة للاجتماعات كمـا تـم تفحـص البيانات الوثائقية وقد أشارت النتائج إلى أن ممارسات العمل التمكينية لم تكـن علـى نفـس المستوى من التنظيم الذي أشارت إليه الدراسات.

كما يبدو أيضاً بأن تطبيق التمكين كان مختلفاً للغاية في كل واحدة من المؤسسات التي خضعت للدراسة وذلك بسبب الطريقة التي كان يتبعها المديرون التنفيذيون الرئيسيون الثلاثة إذا كان كل واحد منهم يتبنى أسلوباً مختلفاً ويتمحور اهتمامه على القـيم الماليـة البيئيـة أو الإنسانية وتفحصت الدراسة الفلسفات المختلفة لكل من هؤلاء المديرين التنفيذيين.

وعلى الرغم من أنه قد كان لكل واحدة من هذه الشركات تشكيل تنظيمي أساسي مـن المنظور البنائي فإن كل واحدة كانت تمتلك القدرة على التغير عندما كانت البيئـة الخارجيـة تتطلب تحقيق التغير فعلى سبيل المثال كانت مؤسسة تتبنى الهيكل الهرمي بشكل أساسي إذا ما عانى أحد الأقسام أو المصانع من مشكلة حادة تتصل بالأداء فإنه يتم تشكيل فريـق للأبطـال للمساعدة في قضايا التطوير وكانت شركة (YSI, INC) تركز على التعاون والعمل الفرقـي

في تنظيمها اليومي ولكن الشركة أصبحت هرمية بشكل أكبر عندما واجهت ظروفاً اقتصادية سلبية وكانت شركة تتمحور في هيكلها حول خمسة أهداف إستراتيجية أساسية، وقد كان يتم تشكيل فرق تزامني عندما كانت الشركة تواجه قضايا تتصل بجودة المنتج أو الخدمة وعندما نظرت الدراسة إلى هذه القدرة على التكيف مع التغير من منظور نظرية التوافقات تبين أنه على الرغم من أن كل هذه المؤسسات تتبنى هيكلاً تنظيمياً أساسياً فإنه كان هناك بديل يمكن الاعتماد عليه عندما تتطلب الظروف ذلك.

كما أشار البحث إلى أهمية القيادة الكارازماتية في سياق تطبيق تمكين الموظفين من خلال قيادة كهذه في كل مؤسسة من المؤسسات الثلاث، وفضلاً عن ذلك كانت القيادات تعمل على الدمج ما بين المعلومات والأداء والمكافآت، ومما يثير الدهشة أن رسالة ومهمة الشركة كانتا تخضعان لتطوير وفهم داخليين أكثر مما تحظيان بإعلان خارجي.

و بينت دراسة كل من توماس وفيلثوس (Thomas and velthouse,1990) (المشار إليها في اليعقوب، 2004) أن المشاركة وحدها غير كافية لمحاولة تبني تطبيق التمكين، وأن نجاح جهود المنظمة تتأثر فيما إذا كانت المهام لها معنى، وأن المنظمة تعمل وتأخذ باقتراحاتهم وقراراتهم ومن خلال دراستهم للنموذج المتواجد للتمكين كعملية تحفيز وبالتحديد ظروف المنظمة واستراتيجياتها ونوع المعلومات التي تؤدي للتمكين وتأثيرها السلوكي.

ورأى أن الفهم المتواجد للتمكين بأنه يركز على الظروف والأحداث الخارجية مثل مواصفات الوظيفة أو سلوك القائد، واقترحوا بدلاً من ذلك أن التمكين يجب أن يكون اتجاهاً ينشأ من التركيز على عملية العلاقات الشخصية، وتتضمن هذه العملية تقييم المهام التي

يقومون بها وبيئة العمل بشكل شامل وحدد أن التعريف المفاهيمي للتمكين يجب أن يحتـوي على نموذج نفسي لتقييم المهام الأربعة التي تؤدي إلى تحفيز داخلي حقيقي لأداء العمل وهي: التأثير على نتائج العمل، والمقدرة مشابهة لمعنى الكفاءة الذاتية، أو مستوى المهـارات التـي يجب توافرها في الموظف لأداء عمله. وقيمة ومعنى العمـل أن يتطـابق هـدف وتـصور الموظف الشخصي مع المهام التي يقوم بها، والاستقلالية حريـة الإرادة وحريـة الاختيـار وذكروا في نهاية دراستهم أنه يجب على المنظم أن توجه جهـود التمكـين فـي كـل هـذه الاتجاهات إذا كانت ترغب فعلياً في بناء إدراك الموظفين للتمكين.

وقام (هارمون1990) بدراسة بعنوان تأثيرات فعالية مشروع الإتقان في التعلم فيمـا يتعلق بتعزيز تمكين المعلم والمناخ المدرسي، وقد تمثل هدف هذه الدراسة في:

أ- تفحص النظريات التي تدعم تمكين المعلمـين والاسـتراتيجيات المؤسـسية التـي تستهدف تسهيل التغييرات اللاحقة في إعادة هيكلة المدارس.

ب- تحديد الاختلافات بين تصورات المعلمين المشاركين والمعلمين غير المشاركين في مشروع الإتقان في التعلم وفقاً لمقياس عن المناخ المدرسي.

ج- وقد تم تحقيق ذلك من خلال مراجعة الأدبيات السابقة فيما يتعلق في نطـاق الإدارة المدرسية، وتمكين المعلم، والمناخ المدرسي، وفضلاً عن ذلك فقد تم إرسال استبانة عن طريق البريد إلى المعلمين في أربع مدارس لمشروع الإتقان في التعلم وأربـع مدارس لا تستخدم هذا المشروع.

وكانت هذه الأداة التي قام الباحث بتطويرها بالتعاون مع مجموعة CFK تتألف مـن جزأين الأول يتألف من أسئلة ديمغرافية مصممة لتحديد سنوات الخبرة، ومـستوى التعلـيم،

والمستوى الذي يتمتع فيه المشاركون بالتمكين فيما يتعلق بالمشاركة في صنع القرارات المدرسية والمصادر التي تمكنهم من توسيع قاعدتهم المعرفية، وأما الجزء الثاني فكان يتألف من بنود تغطي تصورات المعلمين عن ثمانية عوامل ترتبط بالمناخ المدرسي.

ثم جمعت البيانات المستخدمة في التحليل الإحصائي من 291 معلماً منهم 127 معلماً من مشاريع الإتقان في التعلم و164 معلماً غير مشارك في هذه المشاريع.

استخدم الاختبار التائي (T-test) في تفحص فرضيات الدراسة التسعة وتم تحديد مستويات الدلالة لكل تحليل عند (0.5) وأشارت النتائج إلى أن المتغيرات الآتية متغيرات دالة: تمكين المعلم، والاحترام والثقة، والمعنويات العالية، وفرضية الحصول على المدخلان والنمو الأكاديمي والاجتماعي المتواصل، والتماسك، والتجديد المدرسي، والرعاية، وكانت هناك بعض المتغيرات غير دالة.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين المشاركين في مشاريع الإتقان في التعلم كانوا ينظرون إلى أنفسهم على أنهم يتمتعون بالتمكين ويكشفون عن درجة أعلى من الاحترام والثقة المتبادلين والمعنويات العالية ويمتلكون فرصة واسعة للحصول على المدخلان والنمو الأكاديمي والاجتماعي المتواصل ويتمتعون بالتماسك ويشاركون في التجدد المدرسي، ويبدون الرعاية لبعضهم البعض بدرجة أعلى بشكل دال مما هو عليه لدى المعلمين غير المشاركين في مشاريع الإتقان في التعليم.

و كذلك قام(ديفرانك ،1993) بدراسة حول تمكين المعلم في منطقة تعليمية ريفية في بنسلفانيا من خلال استخدام المقابلات مع المعلمين والإداريين، والملاحظات المتعلقة بالاجتماعات وتفحص وثائق مراقبة المشاركين.

أجريت دراسة هذه الحالة التي امتدت إلى عام واحد وأعقبتها فترة متابعة امتدت إلى ستة أشهر بهدف تفحص مشاركة المعلمين كمشاركين في إعادة هيكلة المنطقة التعليمية، وكانت إدارة المنطقة التعليمية تسعى إلى إقامة عملية ديمقراطية، ومنح العاملين الاحترام الذي يستحقونه، وذلك من خلال الاعتراف بخبرتهم وإمكانيات تطورهم من خلال البحث والحوار والتأمل.

وكان مساعد المدير، بصفته أحد عناصر التغيير يقوم بتشكيل الفرق التي تعطي كامل الهرم التنظيمي، ومن خلال الحوار بين الزملاء كانت هذه الفرق تتعامل مع المشكلات بشكل كلي في إطار استخدام المصادر البشرية بأعلى مستوى ممكن، وإدراك الجانب الاجتماعي في البيئة المدرسية، وكان المعلمون يتعاملون مع قضايا مثل إقامة التعلم التعاوني والربط ما بين المواضيع المواد الدراسية والمناهج الدراسية المستندة إلى التفكير، وكان الإشراف التمييزي التفاضلي يربط التحسين بأهداف التجديد وكان الهدف من وراء نظام إدارة المشاركة وصنع القرارات هو تعزيز الثقة والاتصال المفتوح والمفاهيم المرتبطة بالتمكين بضرورة التقليل من مشاعر انعدام الأمان والأحاسيس السلبية التي تصاحب التغيير.

وكانت هذه نقطة تحول عن المدرسة البيروقراطية التقليدية التي تشبه المصنع وما يرتبط بها من ذهنية بيروقراطية متأصلة، ولكن الحرية الكاملة من خلال التمكين من شأنها أن تؤدي إلى ظهور الفوضى لذلك لا بد من وجود شيء من المركزية لهيكل وتنسيق وتسهيل ظهور هذا الهدف، وكمحصلة لذلك تقتضي الحاجة الاستعانة بنظام تمييزي يستخدم عناصر العمليات المركزية وغير المركزية لغايات تحقيق الأهداف المدرسية.

وبرزت عدة مشكلات تستدعي الاهتمام هي:

أولاً: عندما لا يتم تنسيق جميع مراحل التغيير وبشكل دقيق لغايات ضبط الجودة والتقييم والمتابعة فإن مبادرات التجديد سوف تتعثر.

ثانياً: عندما لا يكشف عناصر أفراد التغيير عن الفاعلية القيادية والإدارية والرؤية والاتجاه والمعرفة المتعلقة بهذا التغيير فإن تطبيق مبادرات التغيير سوف تتأثر سلباً.

ثالثاً: أن التمكين لا بد أن تصاحبه المسؤولية ذلك أن سوء استخدام السلطة أو تعذر استخدامها نتيجة لوجود المقاومة وكلاهما جانبان سلبيان.

رابعا: أن تقديم المصادر اللازمة لتحقيق إعادة الهيكلة وبخاصة الوقت والمال، كان نطاقاً يمكن تحقيق تغيير مجد فيه إذا ما تم التعامل معه بشكل إيجابي.

وأخيراً أن عدم وجود تعريف دقيق للأهداف الهامة لطرق قياس التحسن المدرسي كان يمثل عائقاً يعترض تطبيق المسائلة لأصحاب المصلحة.

وفي دراسة أجراها (هزبند،1995) بعنوان: " تمكين المعلمين في برامج فرق الأقسام والفرق المشتركة التعليمية في المدارس المتوسطة" تمثل هدفها في استقصاء العلاقة بين مستويات التمكين كما يدركه المعلمون ونوع تنظيم البرنامج التعليمي، أي فيما إذا كان فريقاً مشتركاً متعدد النطاقات أو التخصصات أو فريقاً تقليدياً لقسم واحد، والذي يتم تطبيقه في المدارس المتوسطة، وتمثل هدف ثان للدراسة في تحديد ما إذا كانت هناك أي اختلافات في تصورات المعلمين عن الأبعاد أو المقاييس الفرعية الستة للتمكين أي صنع القرارات والنمو المهني والفاعلية الذاتية، والاستقلالية، والتأثير كما حددها Short and Rinhat, 1992 .

شملت الدراسة 309 معلمين من 16 مدرسة متوسطة أولية، وعالية وكان 154 معلماً يعلمون في برنامج منظمة وفقاً للقسم الواحد بينما كان هناك 155 معلماً في برامج متعدد

الاختصاصات وأكمل جميع المعلمين مقياس التمكين في المشاركة المدرسية SPES الذي طوره Short and Rinhat, 1992 بالإضافة إلى مسح للبيانات التي تتصل بالجوانب الديموغرافية وسمات البرنامج وذلك بهدف جمع البيانات التي تحدد نوع البرنامج التعليمي الذي كان يعمل فيه المشاركون والمستوى الكلي للتمكين كما يدركون في كل نوع من البرامج ومستوى التمكين كما يدركونه في سياقات المقاييس الفرعية الستة في كل نوع من البرامج

واشتملت النتائج في سياق العلاقة بسؤالي البحث على الآتي:

1- أن معلمي المرحلة المتوسطة الذي يعملون في فرق متعدد الاختصاصات يختلفون وبشكل دال إحصائياً عن أولئك الذين يعملون في البرامج الأقسام الأحادية، وذلك في سياقات التمكين الذي يدركونه، حيث كان المعلمون العاملون في البرامج المتعددة الاختصاصات يحملون إحساساً أعلى بالتمكين من أولئك العاملين في البرامج الأحادية.

2- أن المعلمين العاملين في البرامج المتعددة الاختصاصات كانوا ينظرون إلى أنفسهم على أنهم أعلى تمكيناً وبشكل دال من أولئك العاملين في برامج الأقسام الأحادية في جميع المقاييس الفرعية الستة من SPES وبضمن ذلك صنع القرارات والنمو المهني والمكانة والفاعلية الذاتية، والاستقلالية والتأثير. .

ولفحص تمكين قيادة المدير في المدارس الديمقراطية سعت دراسة (باستيان، Bastian, 1995) إلى تقديم أمثلة تجريبية عن سلوك المدراء الممكنين الذي يؤثر على الممارسات التعليمية وكانت السلوكات التي يبديها مدير المدارس ديمقراطية هي.

1 .تمكن الآخرين لتسمح لهم بالتركيز على القضايا المدرسية.

2 .تقدم نموذجاً لصنع القرارات بشكل ديمقراطي للطلاب.

3 .تركز على غاية المدارس العامة في مجتمع ديمقراطي.

4 .تتفهم دور القائد كداعم وميسر.

5 .تجسد عملية التغيير.

وفي هذا السياق نجد أن الدراسات الخاصة بالتمكين وتلك الخاصة بالمفاهيم البديلة عن القيادة الإدارية تتصف بتوسعها في الجانب النظري وقلة الأمثلة التجريبية التي تتصل بالممارسة ولذلك سعت هذه الدراسة نحو توسيع القاعدة المعرفية من خلال تقديم أمثلة تجريبية عن سلوكات المديرين التمكينية، ومعوقات التمكين، والعوامل التي تؤدي إلى إجهاد المديرين في المدارس الديمقراطية.

أجريت هذه الدراسة من منظور النموذج التأويلي واستخدمت طريقة البحث النوعي، واشتملت العينة على (40) مديراً من مدارس ديمقراطية تمثل مناطق ريفية، وحضرية، وفي الضواحي، وكان عدد الإناث (14) وأما عدد الذكور فكان (26)، وأما المدارس فقد تضمنت (22) مدرسة ابتدائية (10) متوسطة (8) مدارس ثانوية في الولايات التالية: كاليفورنيا كولورادو، كونتكت، ميرلاند ماستشيوستس، نيويورك، أوكلاهوما تينيسي، تكساس، وفيرمونت، وتم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على أشرطة صوتية تم تسجيلها للمديرين خلال عملهم في يوم عادي وفضلاً عن ذلك فقد أجريت مقابلات ومشاهدات مباشرة للمديرين وأعضاء الهيئة التدريسية في 10 مدارس، وأسهمت الملاحظات الميدانية للباحث في عقد الارتباطات بين السلوكات الملحوظة وعلاقتها بموضوع الدراسة، وقد أجريت المقابلات والمشاهدات وتسجيل الأشرطة الصوتية على امتداد عامين.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود الأنواع التالية من سلوكيات المديرين التمكينية: نمذجة الاحتواء (استيعاب الجميع) والتعاون وخدمة المجتمع، وتبادل المعلومات مع الآخرين حول الصورة الكلية، وتطوير معتقدات مشتركة حول التعلم، وزيادة المعلومات الخارجية والربط ما بين التدريس والتعلم، وتسليط الضوء على النجاحات في التدريس والتعلم، وتجسيد مجتمع يتصف بالرعاية وبناء الثقة من خلال الاتصال وتسهيل التغيير، وتمكين قادة الطلاب وأما المعوقات التي أشار إليها المشاركون على أنها تعترض التمكين فتضمنت:الوقت، والعزلة، والخوف من الإقدام على المجازفة والاتصالات التكنولوجيا والإرتباطية والشعور بالعجز والإحباط، وأما العوامل التي كانت تسبب الإجهاد لدى المديرين فتضمنت: الوقت وإدارة المدرسة بمصادرة قليلة، والقيود المالية، والوثوق بالآخرين والتكنولوجيا والحوار والدراسة الناقدة والطلاب أولاً والإصلاح المنهجي والشكوى دون أن يصاحبها إجراء ووجهة نظر المعلمين ورفض المشاركة.

وأبرزت دراسة (باستر، Pastor 1996) المعنونة " ما هو التمكين؟".

مفهومين للتمكين، الأول هو التمكين الفردي، والذي يعني أن الفرد سيكون مسؤولاً عن فعل أمور لنفسه حتى يكون ممكنا بغض النظر عن الظروف المحيطة به، والثاني هو التمكين للآخرين من أجل الوصول بهم للاستقلالية، واحترام الذات، والنمو والتطوير.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مشكلة تواجه عملية التمكين، وهي إعطاء الأفراد المسؤولية، والسلطة دون أن يكون الأفراد مدربين ومعدين إعداداً جيداً لهذه السلطة والمسؤولية، وحتى تنجح المنظمات في تطبيق التمكين لا بد من المرور بمراحل عديدة وهي:

1 .يجب اتخاذ القرارات بالتعاون ما بين المديرين والمرؤوسين.

2 .على المديرين الطلب من المرؤوسين اقتراحاتهم فيما يتعلق بالقرارات المطروحة.

3 .المديرون والمرؤوسون عليهم مناقشة وضع هذه القرارات بالتفصيل.

4 .يتخذ القرار بمشاركة المرؤوسين والرؤساء.

5 .على المدير تخويل المرؤوسين السلطة المناسبة لتطبيق القرارات على أرض الواقع.

وتوصي الدراسة بضرورة إعلام المرؤوسين داخل المنظمة بأي تغيير تنوي الإدارة العليا القيام به، وهذا يجعلهم ينظرون إلى أنفسهم كجزء من عملية التغيير، وبالتالي يطورون مهارتهم عن طريق التدريب الفعال، والذي هو عنصر هام من عناصر التمكين.

وترى (سيامي،Sciame, 1996) في دراستها حول تعريف التمكين في سياق المؤسسات الأمريكية (الإدارة) أن التمكين قد ظهر وبوضوح كقوة جديدة في المؤسسات، كما أشارت إلى أن بنية التمكين قد نزر إليها بطريقتين مختلفتين الأولى كبنية دافعية تظهر فيها الدافعية من خلال تعزيز الفاعلية الشخصية والثانية كبنية علائقية يتقاسم فيها القائد أو المدير سلطاته مع مرؤوسيه ولكن هذه البنية ما زالت في طور التكوين حيث يتصف كثير من الدراسات المعينة بالتمكين بأنها وصفية ونظرية ولم يتم التثبيت منها بشكل تجريبي ولا شك أن الضرورة تستدعي إجراء تقييم لفائدة المفهوم وذلك من خلال الاستعانة بأداة صادقة وموثوقة.

وقد قامت بإعداد أداة التمكين الوظيفي (JEI) استناداً إلى النموذج المفاهيمي الذي يشتمل على أربعة أبعاد للدافعية الداخلية تجاه المهام في التمكين وهي: الاختبار، والجدوى، والتأثير، والمقدرة، وكانت النتائج التي قدمتها أداة التمكين الوظيفي منسجمة عموماً مع الأبعاد التي قام باشتقاقها وسعت الدراسة الحالية إلى تأكيدها نموذج التمكين الوظيفي رباعي العوامل

الذي وصفه (توماس وفيلتهاوس) وتوسيع أداة التمكين الوظيفي من خلال استقصاء الأبعاد العلائقية الأربعة للتمكين وأجري تحليل عاملي تأكيدي لنموذج توماس وفيلتهاوس 1990 على إجابات 606 موظفين في مؤسسات في أنديانا على أداة التمكين الوظيفي وتم تكرار النموذج في العينة الحالية وأضيف 24 سؤالاً إلى أداة التمكين الوظيفي بهدف استقصاء الأبعاد العلائقية للتمكين.

وكشف التحليل العاملي المحوري الأساسي لهذه البيانات عن ظهور عامل علائقي هو الثقة المتبادلة ويؤكد هذا البحث وبشكل تجريبي بعدي التمكين اللذين أشارت إليهما الدراسات السابقة وهما البعد الدافعي والعلاقئي وفضلاً عن ذلك فإن البحث يقدم دعماً للعوامل الخمس للتمكين وهي: الجدوى،والمقدرة، والتأثير، والاختيار، والثقة المتبادلة واستناداً إلى هاتين النتيجتين طرح البحث نموذجاً عن التمكين وهي، حيث يقدم هذا النموذج قاعدة للأبحاث المستقبلية فيما يتصل بالظروف التي تمهد للتمكين تجربة التمكين الفعلي، والمحصلات العاطفية، السلوكية، والمؤسسية.

وقامت(كريستنسن، Christemsen, 1997) بسرد متعمق عن تجربة المؤسسات في التمكين حيث أشارت إلى أن التمكين أصبح مصطلحاً واسع الانتشار في مجتمع أميركا الشمالية، وفي سياقات مجتمعات الأعمال نجد أن هذا المصطلح يظهر بشكل روتيني في البيانات الخاصة برؤية المؤسسة وقيمها، والإعلانات عن المنتجات، والدراسات الخاصة بالإدارة، وغالباً ما يرتبط في صحافة الأعمال بحكايات نجاح المؤسسات، ومع ذلك فليس هناك سوى القليل من الأبحاث التجريبية حول الأهداف المرتبطة بالتمكين، عملياته، ومعوقاته، أو نتائجه، وفضلاً عن ذلك فليس هناك سوى القليل من الإجماع حول تعريفه.

وسعت هذه الدراسة إلى التحرك بطابع نطاق الأقوال البلاغية نحـو محاولـة تقـديم صورة تفصيلية متعمقة عن تجربة إحدى المؤسسات في التمكين وهي بيتزا هت فـي كنـدا، وكان البحث يحمل طابعاً استكشافياً ولذلك تم استخدام طريقة اثنوغرافية تغطي السنة الماليـة 1992 لهذه الشركة، واشتملت طرق جمع البيانـات علـى ملاحظـات المـشاركين وغيـر المشاركين، والمقابلات المهيكلة وغير المهيكلة، ومراجعة بيانات الأرشيف وأما المـشاركون فهم من الموظفين من جميع المستويات والأقسام داخل المؤسسة، وتم استخدام منظور متعـدد النماذج للسلطة في تحليل البيانات.

وتمثل الاستنتاج الرئيسي للدراسة في أن هناك وجهات نظر متعـددة عـن التمكـين تواصل وجودها في آن واحد معاً في مؤسسة بيتزا هت. وقد أطلق الباحـث علـى وجهـات النظر هذه المسميات: (التمكين المتمحور حول الإنتاجية) (التمكين المتمحور حول الزبـون) (التمكين المتمحور حول الجودة/ العملية) و (التمكين المتمحور حول الموظفين(وتبين أن لكل من هذه الأنواع من التمكينات مجموعته الخاصة من الأهـداف، والعمليـات، والمعوقـات، المحصلات، ونتيجة لهذا نشأت حالات من الصراع، والسخرية، وانعدام الثقة.

إن التمكين ليس العلاج السحري البسيط ذلك أن الأقوال الطنانـة لا تقـدم الحلـول الضرورية للتعامل مع المشكلات المؤسسية والاجتماعية المعقدة وفي المؤسسات التقليدية في أميركا الشمالية قد يظل التمكين حلاً مثالياً مراوغاً، فلكي يتم تمكين الأفراد بشكل حقيقي لا بد من إجراء تغييرات ثقافية أساسية داخل المؤسسات والنطاقات التجارية والمجتمع، وفضلاً عن ذلك فإن الأمر يتطلب الاستعانة بالتأمل الذاتي الناقد والتغير الفردي.

وهناك دراسة حول تطور التمكين في الفكر الإداري بعنـوان: "الأبعـاد، وعوامـل التنبؤ، ومحصلات التمكين النفسي"، قام بها (لورنس ،Lawrence, 1998) حيث أشار إلـى أن التمكين النفسي هو بنية تمد جذورها في مفهوم صنع القرار التشاركي. وكانت الدراسـات السابقة تميل إلى النظر إلى المشاركة على أنها متغير ثنائي أو تصنيفي (فئوي) في الدراسات الخاضعة للضبط، حيث يتم التحكم بالمستوى الموضوعي للمشاركة بهدف تحديد تأثيراتها على محصلات (نتائج) معينة وبخاصة الإنتاجية والرضا الوظيفي. وقـد افترضـت المراجعـات الحديثة أن العلاقات الضعيفة بين المشاركة والمحصلة يجب أن تؤثر على الأبحاث المستقبلية لتجعلها تركز على تعريفات عملياتية أوسع عن المشاركة ودراسة الموضوع فـي سـياقات خاضعة للتحكم.

وتشير نظرية الضبط إلى أن المشاركة هي بنية ضبط ثنائية الأبعاد (ممارسة الضبط على العمليات والنتائج) تتفاعل مع ممارسات الإدارة الأخرى للتأثير على الضبط المدرك الذي يولد بدوره محصلات مثل الإنتاجية، والشعور بالرضا، وتناقص الضغط النفسي، وفي هـذه الدراسة تم النظر إلى التمكين على أنه امتداد لنظرية الضبط، وهناك ثلاثـة أبعـاد إضـافية (المقدرة، والتأثير على الجودة، والمعنى) تجتمع مع الضبط وقامت الدراسة بإعداد نموذج يبين كيف تؤثر الممارسات الإدارية (استراتيجية التمكين، وإضفاء الطابع المنهجي علـى العمـل) والخصائص الوظيفية (روتينية العمل ومستواه) على الحالات الإدراكيـة الأربـع للتمكـين النفسي، وكيف أن هذه الحالات الأربع تتفاعل فتؤثر على المحصلات المختلفـة (الإنتاجيـة، وجودة الخدمة، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والضغط النفسي) ويشير النموذج التفاعلي المقترح إلى أن أبعاد التمكين تؤثر على المحصلات المستهدفة بشكل تحكمي أكثر منه تكميلي.

استخدمت البيانات التي تم جمعها من الزبائن، والموظفين، ومديري المستوى العالي في بنوك تجارية في ولاية اركنساس في اختبار الفرضيات المختلفة في الدراسة. وكانت النتائج كالآتي:

أولاً: في هذا المجال يعد الطابع المنتظم (الروتيني) للعمل هو مؤثر التنبؤ الأفضل للتمكين .

ثانياً: ظهر دعم متواضع للنموذج التفاعلي فيما يتعلق بالضغط النفسي.

ثالثاً: كان للمقدرة تأثير إيجابي قوي على الرضا الوظيفي. ولم تظهر أي نتائج دالة فيما يتعلق بالمحصلات المؤسسية. وتشير الدراسة إلى أن المديرين في المجال الصيرفي يجب أن يركزوا على زيادة الآليات المنتظمة في العمل ويواصلوا بناء الإحساس بالمقدرة لدى الموظفين من خلال التدريب وشراء الأجهزة الحديثة، وفي الوقت نفسه البحث عن استراتيجيات لتقليل الضغط النفسي.

وفي دراسة نظرية قام بها ويلكنسون (Wilkinson, 1997) بعنوان " التمكين نظريا وعمليا"،حاولت الدراسة التعرف على مفهوم التمكين من الناحية النظرية والعملية، من الناحية النظرية توصلت الدراسة إلى ظهور مجموعة من المشاكل بجانب هذا المصطلح استخدام دون أن يكون هناك مدلول واضح لمفهومه. ولم يتوصل الباحثون إلى تحديد المناخ الملائم أو الشروط الواجب توفرها في التنظيم لتسمح بتطبيقه عملياً.

أما من الناحية العملية وجد أن المصطلح يشير إلى مجموعة من الأبعاد أهمها: المشاركة في الحصول على المعلومات في المنظمة، من قبل العاملين بها. حل المشاكل بأسلوب من أسفل إلى أعلى، ومنح الاستقلالية والحرية للعاملين في أداء أعمالهم، ومشاركة

العاملين للرؤساء في اتجاهاتهم نحو أمور العمل، ب العاملين في المنظمات على مـــا يـــسمى بالإدارة الذاتية.

وتوصي الدراسة الباحثين الآخرين بالتوجه نحو فحص الظروف التي مـــن الممكـــن تطبيق التمكين وجعله أكثر فاعلية في المنظمات، كون الدراسات في هـــذا المـــضمار قليلـــة، والموضوع حديث العهد.

وقدمت لين (Lane, 1999) نموذجاً يستند إلى التمكين للالتزام المؤسسي: المدلولات المتعلقة بالقطاع العام، وتمثل هدف هذه الدراسة في الإسهام في توضيح الروابط المفاهيميـــة والعملياتية بين الالتزام المؤسسي والتمكين النفسي؛ ولذلك تم تطوير نموذج سببي يستند على النظرية عن الالتزام المؤسسي في القطاع العام وبحيث يسمح بمراقبة التـــأثيرات المباشـــرة وغير المباشرة لثلاثة أنواع من عوامل التنبؤ المرتبطة بـــالالتزام (الشخـــصي، والـــوظيفي، والمؤسسي) وكان النموذج يتعامل مع الالتزام على أنه يحمل طبيعة ثلاثية الأبعاد استناداً إلى مشاعر الموظفين فيما يتعلق بالانتماء، والتبادل، والهوية.

وأما التمكين النفسي فكان النموذج يتعامل معه على أنه متغير مساعد يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على كل شكل من الالتزام.وفي سياقات واسعة افترضت الدراسة بان الأبعـــاد الشخصية، والوظيفية، والمؤسسية ستمارس تأثيرها على واحد أو أكثر من أشكال الالتزام إما بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق التمكين أو بصورة مشتركة وتم جمع بيانات الدراسة من خلال مسح شمل (505) موظفاً يعلمون في مؤسسات عير ربحـــي أو عامـــة واســـتخدام نموذج المعادلة الهيكلية في اختبار صدق النموذج المقتـــرح وفرضـــيات الدراســـة الإحـــدى والعشرين.

وفيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الاستنتاجات الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة:

أولاً: دعمت النتائج النموذج الثلاثي الأبعاد للالتزام المؤسسي المتجسد في تأثير النمذجة.

ثانياً: إن شبكة المتغيرات الطبيعية التي تصف عملية الالتزام المؤسسي في المؤسسات العامة يمكن أن توصف بأفضل شكل ممكن من خلال احترام الذات المستند إلى المؤسسة، موقع الضبط في العمل، ووضوح الدور، والمشاركة في صنع القرارات، والوصول إلى المصادر والتمكين النفسي.

ثالثاً: وربما تكون هذه هي أهم النقطة، إذ تبين أن التمكين النفسي يلعب دوراً رئيسياً مساعداً في تطوير الالتزام المؤسسي، وقدمت الدراسة نتائجها في سياق الدراسات الحالية المعنية بالإدارة، وسلطت الضوء على المدلولات العملية لنتائج البحث بالنسبة لمديري القطاع العام.

أما دراسة(Elranor ،2001) (المشار إليها في اليعقوب، 2004) فركزت على أفكار لتعزيز وتمكين الموظفين في الحكومة، واعتمدت الدراسة على استبيان خاص بالموضوع وجمع المعلومات عن طريق مراجعة التقارير والبرامج الخاصة بالموظفين وفيه استعرض Eleanor التمكين كأساس للتفويض والمشاركة وتعزيز القدرات كما استعرض معوقات التمكين والمقترحات لتجاوزها. وقدم مجموعة من الاقتراحات يمكن تطبيقها لزيادة التمكين ومن ضمن هذه الاقتراحات:

- وضع برنامج لتطبيق التمكين.

- وضع خطوات محددة لتطبيق برنامج التمكين.
- توقع الآثار المحتملة للتمكين (الإيجابية، والسلبية).
- قياس التأثير الذي نتج عن التمكين والاستفادة من النتائج.

وهدفت الدراسات التي قام بها (Osborne 2002)(المشار إليها في اليعقوب، 2004) إلى تقييم مكونات وأبعاد التمكين الأربعة لـ Thomas & Velthouse, 1990 وهي المعنى والمقدرة وحرية الاختيار الاستقلالية والتأثير وكيفية ارتباطهم مع مخرجات المنظمة والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والنية في ترك العمل تم الحصول على المعلومات من خلال تصميم استبانة تم توزيعها على عينة تتكون من 328 من الموظفين في إحدى الولايات الجنوبية الأمريكية من كلا القطاعين العام والخاص.

وقد أظهرت النتائج ارتباط مكونات التمكين مع الالتزام نحو المنظمة بشكل إيجابي ما عدا المقدرة حيث كانت دالة بشكل سلبي وبالنسبة للرضا الوظيفي وجد أن المعنى والاختيار لهما تأثير دال في حين أن المقدرة والتأثير لم يكن لهما تأثير دال على الرضا الوظيفي كما أنه لم توجد علاقة دالة بين مكونات التمكين والنية بترك العمل.

تم عمل مقارنة بين النتائج التي تم الوصول إليها بين القطاعين العام والخاص حيث أظهرت النتائج أن موظفي القطاع العام لديهم التزام ورضا وظيفي أكبر من القطاع الخاص.

وحاول يولري (Ylrey, 2003) بتقييم تأثير البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموظفين في ثلاث مؤسسات حكومية في دراسته المسومة بعنوان "تأثير البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموظفين في القطاع العام" وتم قياس التمكين فيها على أساس إدراك التمكين عملياً من خلال قدرة الموظفين واستعدادهم للمبادرة والمخاطرة والمشاركة في

المعلومات ونقل القوة للموظفين كما قامت هذه الدراسة بقياس إدراك الموظفين لمفهوم ملكية الوظيفة Job Ownership وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن عنصر الثقة هام جداً لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، وأن الثقة يجب أن تكون مشتركة بين القادة والسياسيين والموظفين.
- إن البيروقراطية والتأثير السياسي يؤثران سلباً على التمكين.

كما توصلت الدراسة إلى أن التأثير السياسي يؤثر بشكل سلبي على تمكين الموظفين بدرجة أكبر من البيروقراطية

وهناك دراسة قام بها ماندي فورت (Mandefrot, 2003) بهدف معرفة معنى التمكين لدى عينة مقصودة من الخبراء تتكون من ثمانية خبراء كنديين تتراوح أعمارهم ما بين 35-30 سنة، وقد تمت الدراسة باستخدام أسلوب المقابلة الفردية التي استمرت من 60-90 دقيقة. ثم تمت مراجعة هذه المعلومات وتحليلها لمعرفة ما الأمور المفاهيمية المشتركة بين المشاركين، وتم عمل اختبار صدق داخلي ومراجعة النتائج بعد تحليلها وترتيبها مع المشاركين للتأكد منها.

أظهرت الدراسة عدداً من النقاط المشتركة لمفهوم التمكين، وقد أظهر هؤلاء المختصون خلال خبرتهم عدم الرضا عن البرامج الموجودة وبأن بعضها لا يتضمن التمكين فعلياً.

وحاولت(keeffe Linda 2003) تقصي أثر تمكين العاملين على فعاليتهم في تسويق منتجات الشركة وبينت بأن تطبيق عملية التمكين يتطلب الالتزام بثلاثة مبادئ هي:

أن يعرف العاملون بدقة نطاق حرية التصرف المسموح لهم، وأن يتقنوا التصرف خارج ذلك النطاق، وأن يتعلموا الجرأة في تقديم الاقتراحات.

وأوضحت (Keefe) أن عناصر التمكين تتضمن ما يلي:

1 .ترسيخ ثقافة التمكين التي تجعل العاملين يفكروا ويتصرفوا كرواد.

2 .الاستماع للعاملين لأنهم هم الذين يستمعون للعملاء مباشرة.

3 .مكافأة العاملين على الأفكار الجيدة والسلوك الإيجابي.

وبعد تحليل البيانات إحصائياً توصلت Keefe إلى أن تمكين ضمن المبادئ التي بينتها يساعد على تحسين صورة الشركة في أذهان العملاء ويؤدي إلى تطوير المنتج وتحقيق حاجات ورغبات العملاء وقد استخدمت الدراسة الحالية الثقافية المؤسسية كعنصر تمكيني واستخدمت من ضمن مفرداتها التحسين المستمر للمنتجات والسعي لتحقيق رغبات وحاجات العملاء باستمرار وتشجيع العاملين ذوي الأفكار الخلاقة.

ولقد افترضت الدراسة الحالية بأن التعلم عنصر من عناصر التمكين يشكل متطلباً سابقاً لعناصره الأخرى، واستخدم الباحث في الاستبانة أبعاد المنظمة المتعلقة التي حددتها Eikenmeyver كمفردات في عملية تعليم العاملين.

وأجرت العبيدين (2004) دراسة بعنوان العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الإسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية (دراسة مقارنة)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الأردنية، ومؤسسة الموانئ الأردنية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، وقد تـم اسـتخدام العينة العشوائية الطبقية التناسبية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، واختيـرت العينـة الطبقيـة التناسبية وبلغت العينة (457) مفردة و(132) مفردة من شركة الإسمنت و(325) مفردة مـن مؤسسة الموانئ.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

1. إثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة فـي قيـاس العلاقـة بـين التمكـين الإداري وخصائص الوظيفة.
2. إن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري وأبعاده كان متوسطاً فـي المنظمتـين المبحوثتين، بارتفاع قليل في شركة الإسمنت الأردنية.

إن مستوى إدراك المبحوثين لخصائص الوظيفة جاء مرتفعاً في المنظمتين المبحوثتين.

وفي دراسة عطاري والشنفري (2006) عن تقدير المعلمين والعاملين في مـديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة، أظهرت النتائج تقديراً معتدلاً للمـشاركين لدرجة تمكنهم من السلطة إجمالاً مع تفاوت بين تقديرهم لأبعاد الأداة، وقد جاء بعدا المكانـة والاعتقاد بفاعلية الذات في المقدمة ثم النمو المهني والاستقلالية ثم التـأثير، وأخيـراً اتخـاذ القرار وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين علـى بعـض المحاور تبعاً لخصائصهم الشخصية.

ثانيا: الرضا الوظيفي:

في دراسة بدر (1983) والتي كانت بعنوان " الرضـا الـوظيفي لأعـضاء هيئـة التدريس والعاملين في كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية في جامعة الكويت " . وكـان

أهم أهداف هذه الدراسة هو التعرف على مدى تأثير بعض المتغيرات (الوظيفة – القسم – الحالة الاجتماعية – العمر – الجنسية) على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس.

وأجريت الدراسة على عينة من أعضاء من هيئة التدريس بجامعة الكويت بدولة الكويت وتكونت عينة الدراسة من (160 عضوا).

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة-:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين متغيرات الوظيفة والقسم والحالة الاجتماعية والعمر والجنسية على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس.

2- الرضا الوظيفي لدى الإناث أكثر من الرجال.

دراسة أبو هنطش (1989) وكانت بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات هيئة التدريس في المملكة الأردنية الهاشمية " إلى التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة وكذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو العناصر المختلفة للرضا الوظيفي. وقد أجريت هذه الدراسة على العاملين في كليات هيئة التدريس الأردنية وشملت عينة الدراسة (549) عاملاً في هذه الكليات كان من أهم نتائج الدراسة-:

أن الأفراد العاملين في كليات هيئة التدريس الأردنية راضون بشكل عام عن عملهم ، وأن هناك تفاوت في درجة رضا العاملين عن عناصر ومجالات الرضا الوظيفي المختلفة حيث تحتل عناصر الراتب والترقية والتقدم في العمل مكاناً متقدم في مستوى الرضا عن العمل،ووجد أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والعمر ، الجنس ، والمؤهل الأكاديمي.

وفي دراسة(كامل والبكري ،1990 م) والتي كانت بعنوان " دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة " وكان من أهداف هذه الدراسة ، دراسة

مستوى الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، وتحديد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لعضو هيئة التدريس واكتشاف نواحي الضعف أو القوة في العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي ودراسة العلاقة بين رضا عضو هيئة التدريس عم عمله ، والمتغيرات المختارة : الوظيفة والجنس والعمر وتشجيع الباحثين المصريين للاهتمام والتركيز على هذا الحقل المهمل في بحوثهم المستقبلية.

وكان مجتمع الدراسة في هذا البحث هم أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة والبالغ عددهم 3585 عضو هيئة تدريس ، وأخذت عينة طبقية تناسبية قدرها 347 عضو هيئة تدريس.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي-:

أ) ارتفاع درجة الرضا الوظيفي العام لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة.

ب) ارتفاع درجة الرضا الوظيفي في العلاقة مع الزملاء والرؤساء.

ج) حاز مجال التقدم والترقي المهني والوظيفي على درجة متوسطة للرضا.

د) عدم الرضا عن المرتب والعائد المادي وبيئة وظروف العمل.

وعمل طناش (1990م)على دراسة " الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية " وهدفت دراسته إلى قياس وتحليل الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.

وضم مجتمع الدراسة (500) عضو هيئة تدريس أردني يعملون في الجامعة الأردنية ومتفرغين تفرغاً كلياً ، أسهم منهم في الدراسة (255) عضواً أي بنسبة 51. %

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي-:

أ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية.

ب) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات العمر ، وسنوات الخبرة ، والرتبة الأكاديمية ، وطبيعة العمل الأكاديمي ، والكلية التي ينتسب إليها عضو هيئة التدريس.

ج) مجال العمل كان مصدراً أساسياً للرضا عن العمل.

د) مجال الراتب والحوافز أقل مصادر الرضا عن العمل عند أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية .

وحاول (نصر الدين ، 1992) في دراسته " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية " الى اكتشاف اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو العوامل التي تسهم في حالة الرضا أو عدم الرضا ، وكذلك تحديد أهم الخصائص الفردية لأعضاء هيئة التدريس المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى اقتراح بعض التوصيات التي قد تفيد واضعي السياسة التعليمية للجامعات في المملكة من أجل رفع مستوى الأداء. وكانت عينة الدراسة تتكون من ثلاث جامعات ممثلة لجامعات المملكة جغرافياً وعدد أفرادها (222) عضواً تم اختيارهم طبقياً تناسبياً ، واستخدمت لذلك قائمة الاستقصاء. وكان من نتائج الدراسة:-

أ) مستوى الرضا العام لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات موضع الدراسة يعتبر متوسطاً.

ب) إجراءات الترقية والمرتب وعناصر التعويض المادي والمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات كانت عوامل منخفضة الرضا.

وهدفت دراسة العمري (1994م) وكانت بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية" إلى-: التعرف على اتجاهات العاملين في الجامعة نحو عملهم من خلال تطبيق وتحليل مقياس الرضا الوظيفي وأجريت الدراسة على جميع العاملين في الجامعة الأردنية وعددهم (795)استجاب منهم (235) أي ما نسبته 35% من هيئة التدريس.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة-:

1- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير الجنس

2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والأمان في العمل.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لتوفير الظروف الملائمة والترقية.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي وفق متغير الراتب والجنس.

5- احتل مجال توفير ظروف العمل الملائمة المرتبة الأولى على مقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة ، يليه مجال الترقية ، ثم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، بينما احتل بعد الراتب المرتبة الأخيرة على المقياس.

وأجابت دراسة (الصراف وآخرون ،1994م) والتي كانت بعنوان " الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التربية بدولة الكويت " عن بعض الأسئلة نجملها في الأسئلة التالية-:

س / هل يرجع التسرب – التبدل في مهنة التدريس والإدارة التربوية إلى:

أ– عدم الراحة في العمل.

ب– عدم وجود تحديات في العمل.

ج- عدم تناسب الجهد المبذول مع المكافأة المادية والمعنوية.

د- سوء العلاقة بالزملاء في العمل.

هـ- عدم كفاية المصادر في العمل.

و- نظام الترقية في العمل.

س/ هل هناك فروق في التسرب - التبدل في مهنة التدريس والإدارة التربوية في مجال الراحة ، التحديات ، الثواب المادي ، العلاقات بالزملاء ، كفاية المصادر ، مجال الترقية. ترجع إلى الحالة الوظيفية والجنس والمنطقة التعليمية والوظيفة.

ولقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية ممثلة للعاملين في التعليم بدولة الكويت بلغ عددها 777 معلماً منهم 86 من المتقاعدين.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي-:

أ- يبرز الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مجالات الراحة في العمل والتحديات في العمل والعلاقات بالزملاء وكفاية المصادر في العمل.

ب-يقل مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في مجال الترقية في العمل. يعتبر مجال الثواب المادي هو العامل الأساسي في عدم الرضا الوظيفي ، والمسئول الأول عن ارتفاع معدل التسرب والتقاعد المبكر بين المعلمين.

ج- من عوامل التقاعد المبكر عدم الراحة في العمل.

د- يعتبر مجال التحديات في العمل ليس من المجالات المحددة للتقاعد المبكر ، كما أنه ليس مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي.

هـ- يرى كل من المتقاعدين وغير المتقاعدين أن المرتبة الذي يحصلون عليه غير كـاف وغير مناسب لما يبذلونه من جهد.

و- يعتبر مجال العلاقات بالزملاء ليس من العوامل المحددة للرضا الوظيفي وبالتالي ليس من عوامل التقاعد المبكر.

ز- ينظر غير المتقاعدين لرؤسائهم نظرة أفضل من نظرة المتقاعدين وقـد يكـون هـذا عاملاً من عوامل التقاعد المبكر.

ح- شعور الموظف بعدالة الترقية في مجال العمل من العوامل التي تساعد على استمراره في العمل

ط- الجنس له أثر في متغير الراحة في العمل والتحديات في العمل.

ي- الحالة الوظيفية (متقاعد - غير متقاعد) لها تأثير على متغير التحديات في العمـل والثواب المادي وكفاية المصادر في العمل والترقية في العمل.

ك- الوظيفة لها تأثير على متغير الثواب المادي ، كفاية المصادر في العمل ، الترقية في العمل ، بين فئة المتقاعدين وفئة غير المتقاعدين.

ل- المنطقة التعليمية لها تأثير على متغير الترقية في العمل بين فئة المتقاعدين وفئة غير المتقاعدين

وهدفت دراسة (عليمات ،1994م) والتي كانت بعنوان " الرضا عـن العمـل لـدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن " إلى التعرف على مستوى الرضا لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن عن عملهم ، وذلك من خلال قياس وتحليل الرضا عن العمل ، ولقد

شمل الرضا عن العمل خمس مجالات هي : ظروف العمل – الراتب – العلاقات مع الزملاء – الحوافز – الإدارة المباشرة.

ومعرفة مستوى الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني وفقاً لعدة متغيرات مستقلة هي : الجنس – الحالة الاجتماعية – العمر – سنوات الخدمة – المؤهل العلمي.

وتكون مجتمع من جميع معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن والذين يبلغ عددهم 3282معلماً ومعلمة ، ولقد استجاب 2233 معلماً ومعلمة من المجموع الكلي وبنسبة 66% من مجتمع الدراسة الكلي.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

أ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم المهني تعزى لمتغير (الجنس – الحالة الإجتماعية).

ب) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم المهني تعزى لمتغيرات (العمر – سنوات الخبرة – المؤهل العلمي).

ج) مجال الرواتب والحوافز هي الأقل رضا عند معلمي التعليم المهني.

واعتمدت دراسة التويجري (1995م) التي كانت بعنوان " الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"

على بعض أبعاد الرضا الوظيفي لقياس مستوى الرضا لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وشملت عينة البحث (86) عضواً.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة-:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس السعوديين وغير السعوديين.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس منخفضي الدرجة وأعضاء هيئة التدريس مرتفعي الدرجة الوظيفية

وفي دراسة قام بها (معايعة، 1995) بعنوان"أثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية فيها على الرضا الوظيفي"هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية، كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية وأثرها على رضاهم الوظيفي، وأظهرت نتائج الدراسة ان درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة على مجالات الرضا الوظيفية الأربعة التي استخدمتها الدراسة.

وفي دراسة الحزبي (1996م) ، والتي كانت بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود " هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من علاقة الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية لدى أفراد العينة ببعض المتغيرات الديموغرافية عن طريق التعرف على أثر الجنسية المرتبة العلمية ، سنوات الخدمة ، التخصص ، على مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية.

وأجريت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود بالرياض بلغت هذه العينة (259) عضواً.

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة-:

1- انخفاض المستوى العام للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود

2- انخفاض الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود.

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات الجنسية ، المرتبة العلمية ، سنوات الخدمة على كل من مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية حيث يزيد الرضا لدى أصحاب المراتب العالية والمدة الأطول في الخدمة ولدى المتعاقدين.

4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخصص على مستوى الرضا الوظيفي.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التخصص على مستوى الإنتاجية.

6- توجد علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة موجبة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية العلمية

وفي دراسة(الزايد، 1996) والتي كانت بعنوان " بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بحرس الحدود في مدينة الرياض" وقد هدفت الدراسة إلى البحث عن أهم الخصائص الاجتماعية المميزة لبيئة العمل الداخلية في حرس الحدود والمتمثلة في أسلوب القيادة والإشراف، ونوعية العمل ومحتواه، والحوافز المادية والمعنوية المتاحة للعاملين، وعلاقات العمل السائدة بين العاملين، وفرص الترقية الوظيفية المتاحة، وطبيعة العلاقة بين خصائص هذه البيئة، ومدى تأثيرها في درجة الرضا الوظيفي للعاملين، والتوصل لوضع تصور أمثل لبيئة العمل المواتية للعاملين بما يحقق الرضا الوظيفي، ويثمر الكفاءة في الأداء.

ولقد تكونت عينة البحث من (150) فردا من العاملين بحرس الحدود في مدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج التالية:

أ - أن54,9 % من العينة يرون أن المشاركة بآرائهم قبل اتخاذ قرارات تؤثر على أعمالهم هي مشاركة محدودة.

ب - أن أكثر من نصف مفردات العينة ترى أن هناك تقديرا للجهد الذي يبذله في العمل، وأن هذا التقدير قد يكون ماديا أو معنويا.

ج - أن ثلثي العينة قررت أن إدارتهم لا تتبع أسلوب تفويض السلطة والصلاحيات.

د - أن أغلبية أفراد العينة يرون أن تتاح لهم فرص لمناقشة التوجيهات والتعليمات، وكذلك فإنهم يناقشون المشاكل التي تظهر عند تنفيذهم للتوجيهات .

هـ - أن (43,1%) راضين عن عملهم الحالي.

و - أن نوعية العمل الذي يؤديه العامل له تأثير واضح على رضاه الوظيفي.

ز - أن الحوافز المتاحة للعاملين لها تأثير ملحوظ على درجة رضاءهم الوظيفي، فالرضا عن الحوافز المتاحة كان بدرجة متوسطة.

ح -أن (52,9%) من أفراد العينة رأت أن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين مرضية تماما.

ط - أن (81,4%) رأوا أن العلاقة مع الزملاء تمتاز بالطيبة إلى حد ما.

ي - أن (60,1%) لا يشعرون بوجود ارتباط بين تقييم الأداء والترقيات.

وأجرى بطاينة (1998) (المشار إليه في الرويلي، 2004) دراسة حول "دور عمداء كليات ورؤساء أقسام التربية الرياضية في إكساب الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية، كشفت الدراسة أن درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات وأقسام التربية الرياضية في الجامعات الأردنية متوسطة، وأعلى درجات الرضا الوظيفي

لديهم كانت في المجالات التالية مرتبة ترتيباً تنازلياً: المكانة الاجتماعية والأمـن الـوظيفي، وظروف العمل وطبيعته، العلاقة مع الزملاء في العمل، الراتـب والحـوافز، العلاقـة مـع المسؤول المباشر في العمل، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا الوظيفي الكلي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات وأقسام التربيـة الرياضـية فـي الجامعات الأردنية، تعزى للجنس والخبرة والمؤهل العلمي والمرتبة العلمية والعمر واختلاف الجامعة.

وفي "دراسة الرضا الوظيفي لدى العاملين الأردنيين في جامعة اليرموك "والتي أجراها (عبد الحميد المساعدة.1998) وقد خلص الباحث إلى النتائج التالية:

أ .تم قياس الرضا الوظيفي وتحليله لدى العاملين الأردنيين في جامعة اليرموك ومعرفة مدى علاقة ذلك بكل من المتغيرات الآتية : مسمى الوظيفة ، الجنس ، سنوات الخدمة ، مكان العمل ، الراتب الشهري.

ب .تم التوصل إلى أن هناك انخفاض عام في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين لدى الجامعة وخاصة في : الراتب الشهري ، الاستقرار الوظيفي ، الحوافز والترقيات ، التشجيع المعنوي ، ظروف العمل.

ج .أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في مقدار الراتب ا لشهري للعاملين بما يضمن لهـم حياة كريمة في المجتمع .

د .يجب العمل على إيجاد نظام جديد خاص بالحوافز والترقيات ، وتطوير برامج خاصة بالنم و المهني للعاملين ومن ثم تفعيلها.

وكان من أهداف دراسة الزهراني (1999) والتي كانت بعنوان " درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الصحية " تحديد درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الصحية ، وتحديد أهم الفروق في درجة الرضا عن بيئة العمل بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات الصحية تبعاً للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس ، الجنسية ، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة) ، والكشف عن أهم العوامل المسببة للرضا أو عدم الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الصحية.

ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع الاستبانة الخاصة بالدراسة في سبع كليات صحية للبنين وست كليات صحية للبنات.

وكانت أهم نتائج الدراسة:

1- اتضح أن درجة الرضا عن بيئة العمل بصفة عامة (مرضية إلى حد ما) أي متوسطة ، في حين أنها تتفاوت بحسب أبعاد الدراسة الأربعة وتتفاوت بحسب العبارات في كل بعد وقد جاء ترتيبها بحسب الأبعاد كالتالي (العلاقات مع الرؤساء والزملاء والطلاب ، الأنظمة الإدارية وتطبيقاتها ، ظروف العمل ، حوافز المهنة)

2- وجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا بين أعضاء هيئة التدريس بحسب المتغيرات الشخصية عدا متغير (الجنسية) وعدد محدود من العبارات في المتغيرات الأخرى

3- هناك مجموعة من العوامل التي يرى أعضاء هيئة التدريس أنها تسبب الرضا عن بيئة العمل في الكليات الصحية أهمها إتاحة الفرصة لإكمال الدراسة، التعاون بين الزملاء ، العلاقات الجيدة مع الإدارة.

4- هناك مجموعة من العوامل التي يرى أعضاء هيئة التدريس أنها تسبب عدم الرضا عن بيئة العمل في الكليات الصحية أهمها : نقص الكتب والمراجع ، ضعف التجهيزات ، قلة فرص إكمال الدراسة .

وهدفت دراسة الراوي(2001) والتي كانت بعنوان " الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية " إلى استقصاء وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية / الأردن ، وعلاقته بعوامل ديموغرافية مثل المؤهل العلمي ، العمر ، المسمى الوظيفي ، الحالة الاجتماعية ، الجنس ، مكان العمل.

وتكونت عينة الدراسة من (83) شخصاً من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة.

وكانت أهم نتائج الدراسة-:

أ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى إلى سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

ب) أعلى درجات الرضا الوظيفي للعاملين تتركز في مجالات العلاقة مع رؤساء الإدارات والمسئولية ، والمزايا ، والأمان.

ج) أدنى مستويات الرضا الوظيفي في مجالات الراتب والعلاقات الإنسانية والاحترام.

وفي" دراسة عن بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية "والتي أجرتها هيام نجيب الشريدة (2002م).

وقد خلصت الباحثه إلى النتائج التالية:

أ. تم التعرف على أراء أعضاء هيئة التدريس و الخدمات التربوية التي تقدمها إدارة جامعة اليرموك.

ب. تم دراسة أثر بعض المتغيرات الديموجرافية كالجنس ، والعمر ، والمؤهل العلمي ، والخبرة على درجة الرضا.

ج. ج .أوضحت نتائج الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أراء وانطباعات أعضاء هيئة لتدريس في جامعة اليرموك حول خدمات التي تقدمها الجامعة.

د. د .تم التوصل إلى عدد من التوصيات لإجراء دراسات تكميلية ومقارنه من شأنها الارتقاء بالخدمات في الجامعات الأردنية.

وأشارت نتائج دراسة الرويلي (2004) عن "الدور القيادي لعميدات كليات التربية للمعلمات في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر الهيئة التدريسية والموظفات في المملكة العربية السعودية" أن درجة الرضا الوظيفي للدور القيادي الذي تلعبه عميدة كلية التربية للهيئة التدريسية والمعلمات متوسطة، بينما كانت درجة الرضا الوظيفي لدور عميدة كلية التربية للمعلمات في مجال الأدوار القيادية والأنظمة والقوانين بدرجة كبيرة وفي مجال العلاقات الاجتماعية والدعم المادي والمعنوي والاتجاه نحو العمل بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدور القيادي الذي تلعبه عميدة كلية التربية في تحقيق الرضا الوظيفي يعزى لمتغير المسمى الوظيفي ما عدا مجال الدعم المادي والمعنوي ولصالح الهيئة التدريسية كما أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية للدور القيادي الذي تلعبه عميدة كلية التربية في تحقيق الرضا الوظيفي باختلاف نوع الكلية ولصالح الكليات العلمية بالنسبة للهيئة التدريسية، عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية للدور الذي تلعبه عميدة كلية التربية فــي تحقيــق الرضـــا الوظيفي باختلاف المؤهل العلمي والخبرة بالنسبة للهيئة التدريسية، عدم وجــود فـــروق ذات دلالة إحصائية في الدور القيادي الذي تلعبه عميدة كلية التربية للمعلمات في تحقيـــق الرضـــا الوظيفي تعزى لمتغيرات نوع الكلية، المؤهل العلمي، الخبرة، بالنسبة للموظفات.

وهدفت دراسة المدهون (2005) والتي كانت بعنوان " عوامل الرضا الــوظيفي فـــي العمل الأكاديمي الجامعي الخاص " إلى التعرف على أهم العوامل الباعثة على الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي سواء على مستوى المتغيرات الأساسية الثلاثة (المجال التنظيمي – مجال العلاقات والروابط مع الآخرين – مجال الشخصية أو الذاتية) أم على مـــستوى العوامـــل أو المتغيرات الفرعية المكونة لها ، وكذلك ارتباط الخصائص الشخصية مثل العمـــر والجـــنس والرتبة الأكاديمية بالرضا الوظيفي – كما يهدف البحث على إظهار معادلة تنبؤيـــة للعوامـــل المهمة التي يجب أن تركز عليها الجامعة متقبلا لتوفر عوامل الرضا الـــوظيفي للأكـــاديميين العاملين بها.

وتكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين العاملين في الجامعات الخاصـــة بـــالأردن وعـــددهم (2000) فرداً يعملون في (10) جامعات خاصة ، وتم اعتماد الأسلوب العشوائي في اختيـــار وحدات العينة حيث وزعت (140) استبانه على خمس جامعات ، وبلغ عدد المستجيبين (91) أي بنسبة استجابة مقدارها 65. %.

وكانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- أكثر المصادر الباعثة للرضا الوظيفي هي العوامل والعلاقات الشخصية.

2- المتغيرات الداخلية لها أهمية أكثر بالمقارنة مع المتغيرات الخارجية.

3- يتقارب رضا غير الأردنيين مع رضا الأردنيين.

4- نسبة الرضا تكاد تكون متساوية فيما يتعلق بالذكور والإناث.

5- عضو هيئة التدريس الأكثر سنوات خبرة أو الأقل خبرة يشعر كل منهما بالرضا على حد سواء.

وفي دراسة الرفاعي (2005) عن أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، وأشارت النتائج إلى أن المناخ الإيجابي يمثل الصفة الغالبة حيث اختاره 80% من أعضاء هيئة التدريس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة التعليمية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية مقابل الكليات العلمية في جميع مجالات المناخ التنظيمي، كما كشفت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية والخبرة التعليمية ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية لصالح الكليات الإنسانية مقابل الكليات العلمية على مقياس الرضا الوظيفي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المناخ التنظيمي على مقياس الرضا الوظيفي لصالح المناخ التنظيمي الإيجابي مقابل المناخ التنظيمي السلبي.

وتناول (المحتسب ،جلعود ، 2006) في دراستهما "العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك : دراسة تطبيقية على محافظة الخليل – فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي " العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية: الحوافز والتدريب، وطبيعة الوظيفة ،

والعلاقة مع الزملاء في العمل، والعلاقة مع الرئيس المباشر ، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من: الإنتاجية والولاء ونسبة الغياب ومعدل دورات العمل.

وتكونت عينة الدراسة من (210) موظفاً وموظفة شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل.

وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي :

أ) يوجد تأثير فعال لكل من : الحوافز ، والرئيس المباشر ، وطبيعة الوظيفة ، والتدريب ، وزملاء العمل على الرضا الوظيفي (العوامل مرتبة تنازلياً حسب قوة تأثيرها).

ب) هناك تفاوت في مدى أهمية كلا من الحوافز ، والرئيس المباشر ، والولاء ، وطبيعة الوظيفة والتدريب ، وزملاء العمل ، وبيئة العمل على الرضا الوظيفي (ترتيب تنازلي)

ج) هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية والولاء ، بينما هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

ثالثا: علاقة التمكين بالرضا الوظيفي

في دراسة كل من Rinehart & Short (1994) عن الرضا الوظيفي والتمكين عند القادة التربويين والمدرسين المهتمين بتحسن القراءة ومدرسي الصفوف العادية، حيث بحثت هذه الدراسة العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي، والمشاركون في هذه الدراسة هم موجهي التربية الخاصة (القراءة) ومدرسي التربية الخاصة ومدرسي الفصول العادية الذين استجابوا للاستبانات الإحصائية وفق المتغيرات التالية (العمر، الجنس، سنوات خبرة التعليم، خبرة التعليم الخاص، المؤهلات، العرق، نوعية المدرسة)، وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين الرضا الوظيفي والتمكين.

وسعت دراسة فريتش (Fritsch, 1996) إلى تحديد تأثير قانون الإصلاح في غرب فرجينيا على تمكين المعلم والرضا الوظيفي لدى معلمي المراحل من رياض الأطفال إلى المرحلة الرابعة الذين يحملون على الأقل عشر سنوات في خبرة التدريس وكانت الدراسة تستند إلى أسئلة البحث الآتية:

1 .كيف ينظر المعلمون إلى شعورهم بالرضا الوظيفي قبل وبعد تطبيق تشكيل مجالس الهيئة التدريسية في المدارس العامة؟

2 .ما العوامل التي أسهمت في ظهور تغييرات تتصل بالرضا الوظيفي لدى المعلمين؟

3 .ما العوامل الإضافية المرتبطة بتمكين المعلم التي يمكن النظر إليها على أنها تعزز من شعور المعلم بالرضا الوظيفي؟

وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: أن شعور المعلمين بالرضا الوظيفي قد تعزز بشكل دال بعد تطبيق مجالس الهيئة التدريسية فقد منحت المشاركة في صنع القرار المعلمين إحساساً أقوى بالروح المهنية والمسؤولية ذلك أن العملية التشاركية الفعالة لصنع القرارات مثل مجالس الهيئات التدريسية يمكن أن تبني الثقة والاحترام بين أعضاء الهيئة التدريسية ويمكن أن تشيد مناخاً من الانفتاح والتجريب، لقد أشار المعلمون وبوضوح إلى أن المديرين السلطويين الذين يحاولون التفرد بصنع القرارات دون الاستعانة بمجالس الهيئة التدريسية لهم تأثير سلبي على إحساسهم بالرضا الوظيفي ، وكانت مشاركة المعلمين الممكنين في عملية تقييم المدير تمثل الفكرة الأكثر تكراراً في إجابات المشاركين في سياق العلاقة بالرضا الوظيفي فقد أشار عدد من المشاركين إلى أن مكاتب التعليم المركزية أو المجالس التعليم في المقاطعات لم تكن تحمل المديرين المسؤولية، وأبدى المعلمون اعتقادهم من أن معرفتهم بآليات

عمل المدرسة منحتهم فهماً أفضل للكيفية التي يمكن من خلالها للمـــدير أن يبلـــغ الأهــداف المطلوبة في المدرسة.

وقامت ثومبسون (Thomposn, 1999) بدراسة تفسيرات معلمي المرحلة المتوسطة لتجاربهم فيما يتعلق بالتمكين، وقد كان الهدف من وراء إجراء هذه الدراســة النوعيــة هــو تفحص التمكين من خلال تفسيرات معلمي المرحلة المتوسطة لتجربتهم فــي هــذا المجــال، المشاركون في هذه الدراسة هم ستة معلمين من خمس مدارس متوسطة فــي شــمال غــرب جورجيا، وتمثلت مصادر البيانات في المقابلات الفردية الأولية واللاحقة (المتابعة)، واستبانات السياق، والوثائق المدرسية والحكومية، وتم تحليل البيانات وفقاً لطريقة تحليل السرد، ونــتج عن ذلك أربع عشرة حالة تؤثر على تصورات المشاركين عن التمكين.واشتملت هذه الحالات على وقت المعلمين، والخبرة في مادة الموضوع، والدعم، وروح الزمالــة، والعزلــة، وثقــة المعلم بقدرته كمعلم، والمكانة، والاتــصال، والموثوقيــة، والثقــة، والاســتقرار الــوظيفي، والتصورات والعلاقات العامة، ودافعية الطالب، وصــنع القــرارات، والمجتمــع المدرســي والملكية. وعندما أخضعت هذه الحالات للتفحص في هذه الدراسة، تبين أنها تشير إلى الحاجة إلى وجود ثقافة مدرسية تشجع التمكين، وسواء أكانت تخفف أو تعزز من الأوضاع التي تؤثر على المعلمين، فإن تصورات التمكين لم تكن ممكنة دون الاهتمام بالسياق –المدرسة بــشكل رئيسي– الذي يظهر فيه التمكين وفي المدارس التي كان المعلمون يعملون فيها بشكل منعزل لم يكن هناك هدف مشترك، ولم تكن هناك سوى فرص قليلة لــصنع القــرارات المــشتركة وبالتالي كان المعلمون غالباً ما يشعرون بالإحباط، وانخفاض الهمة في الجانب الآخر، وفــي المدارس التي كانت تشيع فيها روح الزمالة ويتم فيها تشجيع اتخاذ القرارات بصورة مشتركة

كان المعلمون غالباً ما ينظرون إلى أنفسهم على أنههم جزء أساسـي مـن جهـود تحـسين المدرسة، وكانت آراؤهم المهنية تحظى بالتقدير، والاحترام بل وتخضع للتنفيذ، وبالتالي كانوا يشعرون وكأنهم يمتلكون المدرسة، وعلى الرغم من أن المعلمين في هـذه الدراسـة كـانوا يرغبون في تطوير أوضاع الذين يعملون في ظلها فإنهم كانوا راضين تماماً عن القرار الذي اتخذوه في أن يكونوا معلمين.

وهدفت دراسة ملحم (2003) إلى دراسة عملية تمكـين الموظـف ومنحـه حريـة التصرف وأثر ذلك التمكين على رضا العملاء في القطاع المصرفي في الأردن ولاختبار هذه العلاقة فقد تم قياسها من خلال سبعة أبعاد وهي (الحرية في التصرف، والعلاقة بين الموظفين ومشرفيهم والحوافز الممنوحة للموظفين ذوي الاتصال المباشـر مـع الزبـون، والاتـصال وانسياب المعلومات والمهارات والدعم والمصادر المتوفرة للمـوظفين، والرضـا الـوظيفي للموظف، ورضا العملاء من وجهة نظر الموظف)، وشملت عينة الدراسة 750 موظفاً مـن العاملين بقسم خدمة الزبائن في البنوك الأردنية. وبالإضافة إلى الاستبانة قام الباحـث بعمـل المقابلات الشخصية مع الموظفين والزبائن.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التمكين عملية هامة في العلاقـة بـين الموظفين والزبون في المنظمات الخدماتية إذ يؤدي إلى الرضا لـدى كـل مـن الموظـف والزبون.

وقد أكدت نتائج الدراسة أيضاً على أهمية التمكين وأهمية متطلباتـه التـي تتـضمن المعرفة والمهارة والثقة والمعلومات والاتصال والحوافز بنوعيها المادي والمعنوي، كما أكدت نتائج هذه الدراسة بدلالات إحصائية، ومؤشرات كيفية قوية على أهمية التمكين فـي رضـا الموظف، وانعكاسات ذلك على رضا العملاء من خلال تقديم خـدمات ذات جـدوى عاليـة

وكذلك تعرضت الدراسة لموضوع مجال هام من مجالات البحث المعاصرة، وهو مجال لـــه علاقة بإطلاق طاقات الإنسان الكامنة التي تعتمد على العلم والمهارة والمعرفة وعلى القدرات الذهنية والإبداعية، والتي تصنع الفروق على المستوى الفردي، وعلى مستوى المجتمع بشكل عام.

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال هذه الدراسات اتضح ما يلي:

1 .أهملت الدراسات السابقة النواحي النظرية و العملية معا في الحديث عن علاقـــة التمكـــين الإداري بالرضا الوظيفي.

2. تلتقي هذه الدراسة مع غيرها من الدراسات بأن العلاقة مع المرؤوسين وإبداء رضاهم عن العمل بصورة علنية يؤثر على رضا العاملين، وكذلك مجمل العلاقات الإنسانية القائمة في ميدان العمل.

3. اختلفت هذه الدراسة في أنها تناولت مستوى التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس بالكليـــات الشرطية وعلاقته برضاهم الوظيفي، حيث لم يتم تناولها في مؤسسات التعليم العالي في دولة الإمارات، أو الدول العربية.

4. هناك اتفاق على أهمية التمكين وأثره الايجابي في تحسين الأداء، وأهمية متطلباتـــه التـــي تتضمن المعرفة والمهارة والثقة والمعلومات والاتصال والحوافز بنوعيها المادي والمعنـــوي وهذا ما أشارت إليه دراسة ملحم.

5. وتلتقي هذه الدراسة مع دراسة الشريدة ، في تناول الدراستين لجوانب الرضا الوظيفي وبعض الأمور التي تحقق الرضا الوظيفي مثل الإدارة والاتصال والعلاقات الإنسانية وتماسك جماعة العمل.

6. تلتقي هذه الدراسة مع دراسة التو يجري التي بحثت في قياسها لبعض أبعاد الرضا الوظيفي إلا أنها اختلفت في مجتمع الدراسة الذي تناول أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

7 .هناك ارتباط قوي بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي ،ويظهر من خلال دراسة شورت ورينهات عن الرضا الوظيفي والتمكين عند القادة التربويين والمدرسين المهتمين بتحسن القراءة ومدرسي الصفوف العادية، ويظهر الاختلاف بين هذه الدراسة ودراسة شورت ورينهات في مجتمع الدراسة،والأبعاد المدروسة، وكذلك الأدب النظري الذي يؤطر لهذه الدراسة.

8. وقد التقت هذه الدراسة مع دراسة مساعدة في أن كلا الدراستين تناولت القياس وأدواته وطرقه للرضا الوظيفي وتباينت الدراستان، واختلفتا في الحديث عن أوجه العلاقة ما بين الرضا الوظيفي و التمكين الإداري.

9. اعتمدت هذه الدراسة على أبعاد التمكين بدراسة العطاري والشنفري، وانفردت هذه الدراسة في الحديث عن أوجه العلاقة ما بين الرضا الوظيفي و التمكين الإداري، وأبعادهما، وفي مجتمع الدراسة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات؛ التي اتبعت في تنفيذ هذه الدراسة، وقد شمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة، وعينتها وطريقة اختيارها، وأدوات الدراسة وإجراءات الصدق والثبات؛ التي استخدمت، وتصميم الدراسة، وإجراءات تطبيقها، والمعالجة الإحصائية؛ التي استخدمت في تحليل بيانات الدراسة، بهدف الوصول إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جميع كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة (أبو ظبي، دبي، الشارقة) البالغ عددهم (135) عضواً للعام الدراسي 2007-2008م.

عينة الدراسة:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية مثلت ما نسبته (74.1%) من مجتمع الدراسة؛ أي (100) من أعضاء هيئة التدريس في كليات الشرطة، والجدول 1 يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المستقلة.

الجدول 1

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير المستقل	المستويات	العدد		النسبة المئوية	
		الفرعي	الكلي	الفرعية	الكلية
الجنسية	مواطن	58	100	58.0	100.0
	وافد	42		42.0	
المؤهل العلمي	بكالوريوس	26		26.0	
	ماجستير	35	100	35.0	100.0
	دكتوراه	39		39.0	
الرتبة	ملازم	18		18.0	
	ملازم أول	17		17.0	
	نقيب	32	100	32.0	100.0
	رائد	17		17.0	
	مقدم	16		16.0	
العمر	دون الأربعين	35		35.0	
	40 إلى أقل من 50	38	100	38.0	100.0
	50 فأكثر	27		27.0	
خبرة التدريس بكليات الشرطة	أقل من 5	42		42.0	
	5 إلى أقل من 10	32	100	32.0	100.0
	10 فأكثر	26		26.0	

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، فقد أعدّ الباحث استبانتين، الأولى تتعلق بمستوى التمكين الإداري، والثانية تتعلق بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: استبانة التمكين الإداري:

للتعرف على مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات، أعدّ الباحث استبانةً لقياس مستوى التمكين بعد الإطلاع على المقاييس

المستخدمة في الدراسات السابقة، ومقاييس تمكين العاملين في أدبيات الإدارة التنظيمية، واستند الباحث بصورة أساسية في إعداد مقياس الدراسة الحالية على المقياس؛ الذي طورته شورت وزملاؤها (1992) المؤلف من (41) فقرة، موزعاً على ستة مجالات هي: اتخاذ القرار، والنمو المهني، والمكانة، وفاعلية الذات، والاستقلالية، والتأثير، حيث قاما (العطاري والشنفري، 2006) بتعريبه.

صدق استبانة التمكين الإداري:

للتحقق من صدق أداة الدراسة؛ قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وطلب إليهم إبداء رأيهم حول مدى صلاحية كل فقرة، وانتمائها للمجال؛ الذي تندرج تحته، وسلامة صياغتها اللغوية.(انظر الملحق) وفي ضوء اقتراحات المحكمين وآرائهم، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الأداة، إذ تم حذف عدد من الفقرات، وإضافة فقرات أخرى رأى المحكمون ضرورة إضافتها، وبذلك اعتبر الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم فيما يتصل بالفقرات دلالة صدق كافية لأغراض الدراسة.

وبعد إجراء التعديلات؛ التي تتطلبها الدراسة أصبحت الأداة بصورتها النهائية مؤلفة من 36 فقرة موزعة على ستة أبعاد على النحو الآتي:

- **اتخاذ القرار:** ويتمثل في العبارات 1-6.
- **النمو المهني:** ويتمثل في العبارات 7-15.
- **المكانة:** وتمثله العبارات 16-19.
- **الاعتقاد بفاعلية الذات:** وتمثله العبارات 20-24.
- **الاستقلالية:** وتمثله العبارات 25-30.
- **التأثير:** وتمثله العبارات 31-36.

ثبات استبانة التمكين الإداري:

للتحقق من ثبات الاستبانة؛ قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة وتم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول 2 يوضح ذلك.

الجدول 2

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لاستبانه التمكين الإداري على مجالات الاستبانه وعلى الأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
اتخاذ القرار	0.87
النمو المهني	0.93
المكانة	0.92
الاعتقاد بفاعلية الذات	0.91
الاستقلالية	0.82
التأثير	0.97
الأداة ككل	**0.87**

ثانياً: استبانة الرضا الوظيفي:

للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة، قام الباحث بإعداد استبانة تكونت بصورتها الأولية من (49) فقرة، موزعة على ستة مجالات هي: بيئة العمل، والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الإدارة، والنمو المهني والترقيات، والاستقرار في العمل. وقد تم الاعتماد على الأدب النظري، والدراسات السابقة، كدراستي (العبيدين، 2004؛ اليعقوب، 2004).

صدق استبانة الرضا الوظيفي:

للتحقق من صدق أداة الدراسة؛ قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، وطلب إليهم إبداء رأيهم حول مدى صلاحية كل فقرة، وانتمائها للمجال؛ الذي تندرج تحته، وسلامة صياغتها اللغوية. وفي ضوء اقتراحات المحكمين وآرائهم، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الأداة، إذ تم حذف عدد من الفقرات، وإضافة فقرات أخرى رأى المحكمون ضرورة إضافتها، وبذلك اعتبر الباحث آراء المحكمين وتعديلاتهم فيما يتصل بالفقرات دلالة صدق كافية لأغراض الدراسة.

وبعد إجراء التعديلات؛ التي تتطلبها الدراسة أصبحت الأداة بصورتها النهائية مكونة من (44) فقرة، موزعة على ستة أبعاد على النحو الآتي:

- **بيئة العمل:** وتمثله الفقرات من 1-8.
- **الحوافز المادية والمعنوية:** وتمثله الفقرات من 9-16.
- **العلاقة مع الزملاء:** وتمثله الفقرات من 17-21.
- **العلاقة مع الإدارة:** وتمثله الفقرات من 22-30.
- **النمو المهني والترقيات:** وتمثله الفقرات من 31-36.
- **الاستقرار في العمل:** وتمثله الفقرات من 37-44.

ثبات استبانة الرضا الوظيفي:

للتحقق من ثبات الاستبانة؛ قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) فرداً من أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم حساب معامل الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول 3 يوضح ذلك.

الجدول 3

معامل الاتساق الداخلي حسب كرونباخ ألفا لمجالات الرضا الوظيفي والأداة ككل

المجال	الاتساق الداخلي
بيئة العمل	0.85
الحوافز المادية والمعنوية	0.87
العلاقة مع الزملاء	0.88
العلاقة مع الإدارة	0.86
النمو المهني والترقيات	0.88
الاستقرار في العمل	0.89
الأداة ككل	**0.94**

متغيرات أسئلة الدراسة:

اشتملت أسئلة الدراسة على المتغيرات المستقلة والتابعة الآتية:

أولاً: متغيرات سؤال الدراسة الثالث:

أ. **المتغيرات المستقلة، وتشمل:** أبعاد مقياس التمكين الإداري (اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة، الاعتقاد بفاعلية الذات، الاستقلالية، التأثير).

ب. **المتغيرات التابعة، وتشمل:** أبعاد مقياس الرضا الوظيفي (بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، النمو المهني والترقيات، الاستقرار في العمل).

ثانياً: متغيرات سؤالي الدراسة الرابع والخامس:

أ. المتغيرات المستقلة، وتشمل:

1-الجنسية: ولها فئتان: مواطن، وافد.

2-المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه.

3-الرتبة: ولها خمسة مستويات: ملازم، ملازم أول، نقيب، رائد، مقدم.

4-العمر: وله ثلاثة مستويات: أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر.

5-سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، 5 إلى أقل من 10سنوات، 10 سنوات فأكثر.

ب. المتغيرات التابعة، وهي:

1.مستوى التمكين الإداري، وأبعاده.

2.مستوى الرضا الوظيفي، وأبعاده.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث الإجراءات الآتية:

- اطلع الباحث على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- تم بناء استبانتين إحداهما تتناول التمكين الإداري، والأخرى تتناول الرضا الوظيفي.
- تم التحقق من صدق أداتي الدراسة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة وأصول التربية في كلٍ من جامعتي اليرموك والأردنية.

- تم الحصول على كتاب تسهيل المهمة من عمادة البحث العلمي في جامعة اليرموك، لأغراض التحقق من ثبات أداتي الدراسة بالإضافة لتطبيقهما على أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة.
- تحقق الباحث من ثبات أداتي الدراسة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، من خلال حساب الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.
- تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس.
- تم جمع الاستبانات من أعضاء هيئة التدريس بعد أسبوعين من انتهاء التطبيق، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم من خلاله دراسة مفهوم التمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته برضاهم الوظيفي والتعرف على استراتيجياتهما المختلفة وأهميتهما.

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم ما يلي:

1- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني: تم حساب النسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة ضمن كل فئة من فئات التدريج الخماسي المعتمد في أداتي الدراسة، بالإضافة إلى المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأداتي الدراسة وأبعادهما وفقرات أبعادهما.

2- للإجابة عن السؤال الثالث: تم حساب معاملات الارتباط الخطيـة بـين أبعـاد التمكـين الإداري، وأبعاد الرضا الوظيفي. كما تم حساب معامل الارتباط القـانوني بـين أبعـاد التمكين الإداري وأبعاد الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى الأوزان القانونية المعيارية للتجمـع القانوني الخطي لأبعاد الدراسة.

3- للإجابة عن السؤالين الرابـع والخـامس: تـم أولاً حـساب المتوسـطات الحـسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لاستبانة التمكين الإداري، وعلى الدرجة الكلية لاستبانة الرضا الوظيفي وفقاً لمتغيرات الدراسة، متبوعـةً بإجراء تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لكل أداة من أداتي الدراسة. كما وتم ثانياً حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة علـى الدرجات الفرعية لأبعاد أداتي الدراسة (التمكين الإداري، الرضا الوظيفي)، متبوعاً بإجراء تحليل التباين المتعدد لمعرفة إمكانية وجود أثر لمتغيرات الدراسة المستقلة على أبعاد أداتي الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وأثر مستوى التمكين الإداري على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على أثر متغيرات الدراسة المستقلة على الدرجات الكلية والفرعية لأداتي الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن كلٍ من أسئلة الدراسة الآتية:

أولاً: نتائج السؤال الأول: "ما مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب النسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة ضمن كل فئة من فئات التدريج المعتمد في أداة التمكين الإداري لكل بعد من أبعاده، بالإضافة إلى حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لها، وعلى فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة، والجدولين 4، 5 يوضحان ذلك.

الجدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد التمكين الإداري والأداة ككل مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	مقياس التمكين الإداري وأبعاده	النسبة المئوية للمستجيبين ضمن كل فئة من فئات التدريج: قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3	1	المكانة	7.0	9.8	18.0	33.3	32.0	3.735	0.77
5	2	الاستقلالية	7.5	11.8	15.0	31.2	34.5	3.733	0.63
4	3	الفاعلية الذاتية	6.8	12.8	18.4	31.0	31.0	3.666	0.84
1	4	اتخاذ القرار	7.2	13.8	16.5	31.5	31.0	3.653	0.69
6	5	التأثير	8.0	13.6	18.0	30.0	30.4	3.612	0.70
2	6	النمو المهني	8.2	12.0	20.3	31.5	28.0	3.591	0.63
		التمكين الإداري	7.6	12.4	17.9	31.4	30.8	3.654	0.55

يبين الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أعضاء الهيئة التدريسية على أبعاد الدراسة والأداة ككل، حيث جاء مجال المكانة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري مقداره (0.77) جاء بعده مجال الاستقلالية بالمرتبة الثانية ضمن موسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.63) وجاء في المرتبة الثالثة مجال الفاعلية الذاتية بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.84)، وجاء في المرتبة الرابعة مجال اتخاذ القرار، حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.69)، وجاء مجال التأثير في المرتبة الخامسة، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.70) في حين جاء مجال النمو المهني في المرتبة السادسة والأخيرة، ضمن متوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.63) علماً بان مستوى التمكين الإداري جاء بدرجة كبيرة، وقد حصل على متوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.55).

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات كل مجال من أبعاد التمكين الإداري، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات كل بعد من أبعاد التمكين الإداري

المجال	الرقم	الرتبة	مضمون الفقرة	النسبة المئوية للمستجيبين ضمن كل فئة من فئات التدريج: قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اتخاذ القرار	1	1	تسمح لي إدارة الكلية باتخاذ قرارات تتعلق بالبرامج الجديدة في الكلية	4	8	7	11	70	4.35	1.16
	6	2	نمط الإدارة يأخذ بعين الاعتبار آراء أعضاء هيئة التدريس عند صناعة القرار	5	11	16	44	24	3.71	1.10
	22	3	تقوم إدارة الكلية باختيار وتعيين أعضاء الهيئة التدريسية وفقا لمعايير واضحة وموضوعية	11	8	17	36	28	3.62	1.28
	17	4	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية في الكلية يحقق الغرض المطلوب	6	17	23	36	18	3.43	1.15
	26	5	تعقد الهيئة التدريسية لقاءات يتم من خلالها مناقشة شؤون العمل ومستجداته	10	18	18	29	25	3.41	1.31
	16	6	يتم تداول البيانات والمعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية والوضوح	7	21	18	33	21	3.40	1.23
النمو المهني	36	1	أشعر أنني أعمل في كلية تراعي المعايير المهنية في تقييمها الإداري	7	6	13	33	41	3.95	1.19
	33	2	تقدم الكلية برامج تدريسية تناسب طموحات أعضاء هيئة التدريس والطلبة	4	12	20	31	33	3.77	1.15
	35	3	يمتاز الهيكل التنظيمي في الكلية بقلة المستويات الإدارية	6	9	20	36	29	3.73	1.15
	18	4	للاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الكلية مع الهيئة التدريسية دور في زيادة فاعلية عملي	2	18	20	32	28	3.66	1.13
	25	5	تستخدم الكلية التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ما بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة	8	18	13	31	30	3.57	1.30
	14	6	تسمح لي إدارة الكلية بإبداء وتطبيق أفكار إبداعية في العمل	9	13	19	35	24	3.52	1.24
	12	7	تعمل إدارة الكلية على زيادة إحساسي بالانتماء للكلية التي أعمل فيها	8	14	24	28	26	3.50	1.24
	11	8	لدي الاستقلالية والقدرة على كيفية أداء عملي بالكلية	12	8	24	32	24	3.48	1.28
	21	9	تتوفر فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات ذات علاقة بالعمل والتخصص	16	9	19	31	25	3.40	1.38
	24	10	يتسم نظام الحوافز المعمول به في الكلية بالعدالة للجميع	10	13	31	26	20	3.33	1.22
المكانة	4	1	تثق الكلية التي أعمل فيها بقدراتي في القيام بالمهام الموكلة لي	2	4	12	39	43	4.17	0.93
	5	2	تسود الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية	6	9	15	34	36	3.85	1.18
	23	3	يعد نظام الأجور في الكلية عادلا ومنصفا لأعضاء الهيئة التدريسية	9	11	21	35	24	3.54	1.23
	15	4	تقدر إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس أصحاب الأداء المتميز والأفكار الإبداعية	11	15	24	25	25	3.38	1.31
الفاعلية الذاتية	31	1	اعتقد أنني أؤدي عملي بشكل جيد	6	12	15	28	39	3.82	1.24
	10	2	أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو الكلية التي أعمل فيها	7	12	13	32	36	3.78	1.25
	9	3	أستطيع التدريس بالطريقة التي أريدها في هذه الكلية بما يحقق الأهداف	8	11	18	36	27	3.63	1.22
	29	4	طبيعة عملي تتطلب مهارات عالية	4	15	25	27	29	3.62	1.17
	8	5	أشارك في برامج النهوض بالنمو المهني للهيئة التدريسية التي توفرها إدارة الكلية	9	14	21	32	24	3.48	1.25
الاستقلالية	3	1	اعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في تحقيق أهداف الكلية	3	6	12	26	53	4.20	1.06
	2	2	توفر لي الكلية الصلاحيات للتصرف في المهام الموكلة إلي	3	4	13	50	30	4.00	0.93
	30	3	لدي قاعدة معرفية قوية في المواد التي أدرسها	5	18	11	26	40	3.78	1.28
	34	4	اعتمد على نفسي في تأدية عملي دون اللجوء إلى المسؤول المباشر	9	11	16	27	37	3.72	1.31
	19	5	تشجع إدارة الكلية المبادرة الفردية لدى الهيئة التدريسية	3	17	22	35	23	3.58	1.11
	27	6	امتلك الحرية في إجراء البحوث العلمية وتفسيرها ونشرها	22	15	16	23	24	3.12	1.49
التأثير	32	1	يعتبر تخصصي أحد التخصصات الهامة اللازمة لبرامج الكلية	6	14	13	22	45	3.86	1.30
	28	2	أعمل في الكلية وفق شعار "مصلحة الطلبة أولاً"	6	15	15	30	34	3.71	1.25
	13	3	اشعر أنني أساعد الطلبة على أن يصبحوا متعلمين؛ مستقلين بقراراتهم	12	9	18	31	30	3.58	1.33
	20	4	تهتم إدارة الكلية بإعلام الهيئة التدريسية بالمتغيرات التي يتم إحداثها وأسبابها	8	16	21	29	26	3.49	1.26
	7	5	تشارك الهيئة التدريسية في الكلية في تنمية المجتمع المحلي والعمل على حل مشكلاته	8	14	23	38	17	3.42	1.16

يبين الجدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات كل مجال من أبعاد الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- **فيما يتعلق ببعد اتخاذ القرار:**

يتبين من الجدول (5) أن الفقرة (1) والتي تنص على "تسمح لي إدارة الكلية باتخاذ قرارات تتعلق بالبرامج الجديدة في الكلية"، قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.35) وانحراف معياري (1.16) وبدرجة كبيرة جداً، جاء بعدها الفقرة (6) والتي تنص على : "نمط الإدارة يأخذ بعين الاعتبار آراء أعضاء هيئة التدريس عند صنع القرار". حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (16) في المرتبة الأخيرة، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة تقدير متوسطة.

- **فيما يتعلق ببعد النمو المهني:**

يتبين من الجدول (5) أن الفقرة (4) والتي تنص على: "تثق الكلية التي اعمل فيها بقدراتي في القيام بالمهام الموكولة لي"، قد جاءت في المرتبة الأولى، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة كبيرة، جاء بعدها في المرتبة الثانية الفقرة (20) والتي تنص على "تسود الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية" حيث حصلت على متوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.18) بدرجة كبيرة. في حين جاءت الفقرة (15) والتي تنص على: "تقدر إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس أصحاب الأداء المتميز والأفكار الإبداعية"، في المرتبة الأخيرة، وقد حصلت على متوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.31) وبدرجة متوسطة.

- فيما يتعلق ببعد المكانة:

يتبين من الجدول(7) أن الفقرة (4) والتي تنص على" تثق الكلية التي أعمـــل فيهـــا بقدراتي في القيام بالمهام الموكلة لي" حصلت على أعلى متوســـط حـــسابي، بلـــغ (4.17)، وانحراف معياري (0.93) بدرجة تقدير كبيرة. جاء بعدها في المرتبة الثانية الفقرة (5) التي تنص على" تسود الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية" وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري (1.18)، بدرجة تقدير كبيرة. في حين حصلت الفقـــرة (15) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري (1.31) ضمن درجة تقدير كبيرة.

- فيما يتعلق ببعد الفاعلية الذاتية:

يتبين من الجدول (5) أن الفقرة (31) والتي تنص على: "اعتقد أنـــي أؤدي عملـــي بشكل جيد"، جاءت في المرتبة الأولى، وقد حصلت علـــى متوســـط حـــسابي بلـــغ (3.82) وانحراف معياري (1.24) بدرجة كبيرة. وجاءت الفقرة (10) التي تـــنص علـــى: "اشـــعر بالمسؤولية الكبيرة نحو الكلية التي اعمل فيها"، في المرتبة الثانية، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة كبيرة. في حين جاءت الفقـــرة (8) فـــي المرتبة الأخيرة، والتي تنص على: "أشارك في برامج النهوض بالنمو المهني لهيئة التدريسية التي توفرها إدارة الكلية"، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.48) وانحراف معيـــاري (1.25) وبدرجة تقدير متوسطة.

- فيما يتعلق ببعد الاستقلالية:

يتضح من الجدول (5) أن الفقرة (3) والتي تنص على: "اعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في تحقيق أهداف الكلية"، قد جاءت في المرتبة الأولى، وحصلت على متوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة كبيرة، وجاء بعدها الفقرة (2) والتي تنص على: "توفر لي الكلية الصلاحيات للتصرف في المهام الموكولة إلي"، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة كبيرة. في حين جاءت الفقرة (27) في المرتبة الأخيرة، والتي تنص على: "امتلك الحرية في إجراء البحوث العلمية وتفسيرها ونشرها"، حيث حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري (1.49) وبدرجة تقدير متوسطة.

- فيما يتعلق ببعد التأثير:

يتضح من الجدول (5) أن الفقرة (32) والتي تنص على: "يعتبر تخصصي احد التخصصات الهامة اللازمة لبرامج الكلية"، جاءت في المرتبة الأولى، وقد حصلت على متوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.30) وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (28) والتي تنص على: "اعمل في الكلية وفق شعار "مصلحة الطلبة أولا"، في المرتبة الثانية، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.25) وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (7) والتي تنص على: "تشارك الهيئة التدريسية في الكلية في تنمية المجتمع المحلي والعمل على حل مشكلاته" في المرتبة الأخيرة، وقد حصلت على متوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.16) بدرجة تقدير متوسطة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: "ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية، لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الدراسة والأداة ككل والجدول 6 يوضح ذلك.

الجدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على أبعاد الرضا الوظيفي والأداة ككل مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الرتبة	مقياس الرضا الوظيفي وأبعاده	النسبة المئوية للمستجيبين ضمن كل فئة من فئات التدريج:					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
			قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
4	1	العلاقة مع الإدارة	1.9	4.1	14.6	37.2	42.2	4.138	0.61
1	2	بيئة العمل	3.4	4.9	14.5	31.4	45.9	4.115	0.70
6	3	الاستقرار في العمل	1.3	5.9	15.8	39.1	38.0	4.068	0.71
3	4	العلاقة مع الزملاء	6.4	7.0	14.8	38.2	33.6	3.856	0.94
5	5	النمو المهني والترقيات	4.5	7.8	22.7	34.0	31.0	3.792	0.88
2	6	الحوافز المادية والمعنوية	5.3	11.4	18.4	32.8	32.3	3.754	0.84
		الرضا الوظيفي	3.5	6.7	16.6	35.4	37.8	3.972	0.57

يتبين من الجدول 6 أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة هو بدرجة كبيرة، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.57) كما يتبين أن مجال العلاقة مع الإدارة جاء في المرتبة الأولى، وقد حصل على متوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.61) وجاء مجال بيئة العمل في المرتبة الثانية، حيث حصل على متوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.70)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الاستقرار في العمل، حيث حصل على متوسط حساب بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.94) في حين جاء مجال الحوافز المادية والمعنوية في المرتبة الأخيرة، وقد حصل على متوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة تقدير كبيرة.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة، على فقرات كل مجال من أبعاد الرضا الوظيفي والجدول 7 يوضح ذلك.

الجدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات كل مجال من أبعاد الرضا الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المجال	الرقم	الرتبة	مضمون الفقرة	النسبة المئوية للمستجيبين ضمن كل فئة من فئات التدريج:					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
				قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
العلاقة مع الإدارة	1	1	افتخر بعملي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى	2	1	3	14	80	4.69	0.76
	2	2	عدد ساعات العمل اليومي مناسبة	2	4	7	37	50	4.29	0.91
	3	3	العمل داخل الكلية يوفر لي الراحة والطمأنينة، والاستقرار المادي والنفسي	3	4	10	27	56	4.29	1.01
	6	4	تدعم إدارة الكلية الرقابة الذاتية في العمل	1	3	15	41	40	4.16	0.86
	5	5	تمنحني الكلية الحق في تحديد مستلزمات وظيفتي من مراجع وتقنيات	4	6	15	33	42	4.03	1.09
	8	6	تتصف القوانين والأنظمة المعمول بها في الكلية بالكفاءة والكفاية	3	5	24	34	34	3.91	1.03
	7	7	تدافع إدارة الكلية عن حقوق أعضاء الهيئة التدريسية	4	9	22	32	33	3.81	1.12
	4	8	تتاح لي الفرصة لتولي مناصب إدارية متقدمة	8	7	20	33	32	3.74	1.21
بيئة العمل	9	1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله	6	7	16	27	44	3.96	1.20
	16	2	يساعدني العمل الذي أقوم به على إثبات ذاتي للتقدم	7	6	12	43	32	3.87	1.14
	13	3	توفر لي الكلية كافة متطلبات الأمن الوظيفي مثل (التقاعد، التأمين الصحي، السكن)	4	9	21	30	36	3.85	1.13
	10	4	يتناسب الراتب الشهري مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية	4	14	12	45	25	3.73	1.11
	15	5	تمنحني الكلية فرصة الترقية لرتبة علمية أعلى إذا استوفيت شروطها	4	15	19	30	32	3.71	1.18
	11	6	تحرص الكلية على تقديم الحوافز المادية والمعنوية	6	11	28	21	34	3.66	1.22
	14	7	تقدم الكلية حوافز مشجعة لإجراء البحوث العلمية ونشرها	6	11	22	33	28	3.66	1.17
	12	8	تسعى إدارة الكلية إلى مساواة رواتب الهيئة التدريسية فيها مع رواتب الكليات الأخرى	5	18	17	33	27	3.59	1.21
الاستقرار في العمل	20	1	أحظى بالاحترام والتقدير بين زملائي	4	5	16	41	34	3.96	1.03
	19	2	أشعر بالانتماء للكلية التي أعمل فيها من خلال علاقاتي مع الزملاء	6	5	10	47	32	3.94	1.08
	17	3	يسود التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية لإنجاز المهام	6	10	14	25	45	3.93	1.24
	21	4	تسود الموضوعية في المعاملة بين الزملاء	8	5	19	30	38	3.85	1.22
	18	5	توجد علاقات ودية بين أعضاء هيئة التدريس خارج العمل	8	10	15	48	19	3.60	1.15
العلاقة مع الزملاء	22	1	تتسم العلاقة بين المسؤول المباشر وأعضاء هيئة التدريس بالثقة المتبادلة	0	1	5	19	75	4.68	0.62
	24	2	تراعي إدارة الكلية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العمل	1	2	18	30	49	4.24	0.89
	23	3	يعمل المسؤول المباشر على تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل	1	3	9	50	37	4.19	0.80
	30	4	يقوم المسؤول المباشر بالموافقة على الإجازات التي احتاج إليها ضمن صلاحيته	1	2	17	40	40	4.16	0.85
	26	5	يعتمد المسؤول المباشر أسلوب الحوار مع أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف العامة	3	5	14	32	46	4.13	1.03
	29	6	يوجد وصف وظيفي في الكلية يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها	1	4	15	49	31	4.05	0.85
	25	7	تولي إدارة الكلية اهتماما كبيرا بمقترحات أعضاء هيئة التدريس	3	7	13	41	36	4.00	1.02
	27	8	تقوم إدارة الكلية بتطبيق القوانين والأنظمة على جميع أعضاء هيئة التدريس بعدالة	4	7	14	44	31	3.91	1.05
	28	9	تتبع إدارة الكلية أسلوب التقييم الذي يساعد على الاستقرار الوظيفي	3	6	26	30	35	3.88	1.06
النمو المهني والترقيات	31	1	تتيح إدارة الكلية فرص التعلم وإثراء الخبرات	2	8	12	35	43	4.09	1.03
	33	2	تتوفر الفرص المتاحة للتعايش مع خبرة متخصصة	2	7	24	33	34	3.90	1.02
	32	3	تتوفر فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات	3	10	15	41	31	3.87	1.06
	35	4	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس المتميزين	7	9	25	29	30	3.66	1.20
	36	5	تتيح إدارة الكلية الفرص للحصول على مزايا مختلفة	6	6	30	33	25	3.65	1.10
	34	6	تعتمد الترقية على الكفاءة وإتقان العمل	7	7	30	33	23	3.58	1.13
الحوافز المادية والمعنوية	44	1	لقرب سكني من الكلية أثر في رفع مستوى استقراري الوظيفي	2	4	13	36	45	4.18	0.95
	37	2	توفر إدارة الكلية الاستقرار النفسي في العمل	4	6	12	26	52	4.16	1.11
	41	3	أرغب في البقاء بالكلية طوال فترة عملي في مجال التدريس	1	5	15	41	38	4.10	0.90
	38	4	تحرص إدارة الكلية على الاحتفاظ بأعضاء الهيئة التدريسية الأكفاء	1	7	9	51	32	4.06	0.89
	39	5	تلتزم إدارة الكلية بالموضوعية في الاستغناء عن خدمة أعضاء الهيئة التدريسية	0	5	26	31	38	4.02	0.92
	43	6	للممارسات الإدارية الواضحة المتبعة في الكلية دور في استقراري الوظيفي	1	5	17	45	32	4.02	0.89
	42	7	تحرص إدارة الكلية على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل	1	7	16	42	34	4.01	0.94
	40	8	يشعر أعضاء هيئة التدريس في الكلية بأمان وطمأنينة أكثر من الكليات الأخرى	0	8	18	41	33	3.99	0.92

يتبين من الجدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي، وقد تم عرضها على النحو الآتي:

- فيما يتعلق ببعد علاقة مع الإدارة:

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة (1) والتي تنص على: "افتخر بعملي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى"، قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، وجاءت الفقرة (2) والتي تنص على: "عدد ساعات العمل مناسبة"، في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (4) والتي تنص على: "تتاح لي الفرصة لتولي مناصب إدارية متقدمة"، في المرتبة الأخيرة، وقد حصلت على متوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (1.21") وبدرجة تقدير كبيرة.

- فيما يتعلق ببعد بيئة العمل:

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة (9) والتي تنص على: "يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي ابذله"، قد جاءت في المرتبة الأولى وحصلت على متوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.91) وجاءت الفقرة (16) التي تنص على:" يساعدني العمل الذي أقوم به على إثبات ذاتي للتقدم" في المرتبة الثانية، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.14) بدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (12) التي تنص على: "تسعى إدارة الكلية إلى مساواة رواتب الهيئة التدريسية فيها مع رواتب الكليات الأخرى" في المرتبة الأخيرة، وقد حصلت على متوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة كبيرة.

- فيما يتعلق ببعد الاستقرار في بيئة العمل:

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة (20) والتي تنص على:" "أحظى بالاحترام والتقدير بين زملائي"، جاءت في المرتبة الأولى، وقد حصلت على متوسط حسابي (3.96) وانحراف

معياري (1.03) وجاءت الفقرة (19) التي تنص على:" "اشعر بالانتماء للكلية التي اعمل فيها من خلال علاقاتي مع الزملاء"، في المرتبة الثانية، وقد حصلت على متوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة كبيرة، في حين جاءت الفقرة (18) في المرتبة الأخيـرة، والتي تنص على: "توجد علاقات ودية بين أعضاء هيئة التدريس خارج العمل"، وقد حصلت على متوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.15) بدرجة كبيرة.

- فيما يتعلق ببعد العلاقة مع الزملاء:

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة (22) والتي تنص على: "تتسم العلاقة بين المسؤول المباشر وأعضاء هيئة التدريس بالثقة المتبادلة" قد جاءت في المرتبة الأولى، وحصلت علـى متوسط حسابي (4.68) وانحراف معياري (0.62) جاء بعدها الفقرة (24) والتي تنص على: "تراعي إدارة الكلية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العمل" في المرتبة الثانية، وقد حصلت على متوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.89) في حين جاءت الفقـرة (28) فـي المرتبة الأخيرة، والتي تنص على: "تتبع إدارة الكلية أسلوب التقيـيم الـذي يـساعد علـى الاستقرار الوظيفي"، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة كبيرة.

- فيما يتعلق ببعد النمو المهني والترقيات:

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة (31) والتي تنص على: "تتيح إدارة الكليـة فـرص التعليم وإثراء الخبرات"، جاءت في المرتبة الأولى، وقد حـصلت علـى متوسـط حـسابي (_4.09) وانحراف معياري (1.03) بدرجة كبيرة، وجاء في المرتبة الثانيـة الفقـرة (33) والتي تنص على: "تتوفر الفرص المتاحة مع خبرة متخصصة"، حيث حصلت على متوسـط

حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.02)، في حين جاء في المرتبة الأخيرة الفقــرة (34) والتي تنص على: "تعتمد الترقية على لكفاءة وإتقان العمل"، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة كبيرة.

- فيما يتعلق ببعد الحوافز المادية والمعنوية:

يتبين من الجدول (7) أن الفقرة (44) والتي تنص على: "لقرب سكني من الكلية اثر في رفع مستوى استقراري الوظيفي"، قد جاءت في المرتبة الأولى، وقد حصلت على متوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.95) وجاء في المرتبة الثانية الفقرة (37) التي تــنص على: "توفر إدارة الكلية الاستقرار النفسي في العمل"، حيث حصلت على متوســط حــسابي (4.16) وانحراف معياري (1.01) في حين حاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (40) والتي تنص على: "يشعر أعضاء هيئة التدريس في الكلية بأمان وطمأنينة أكثر من الكليات الأخرى"، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة تقدير كبيرة.

نتائج السؤال الثالث: ما اثر مستوى التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لــدى أعــضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب العلاقات الارتباطية بين أبعــاد التمكــين الإداري وبين أبعاد الرضا الوظيفي، والجدول 8 يوضح ذلك.

الجدول 8

معاملات الارتباط الخطية بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي

صفة المتغير	العلاقة الارتباطية	التمكين الإداري						الرضا الوظيفي					
		y_1	y_2	y_3	y_4	y_5	y_6	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6
التمكين الإداري	y_1	1.00											
	y_2	0.49	1.00										
	y_3	0.25	0.63	1.00									
	y_4	0.43	0.42	0.35	1.00								
	y_5	0.38	0.58	0.44	0.50	1.00							
	y_6	0.32	0.53	0.51	0.48	0.60	1.00						
الرضا الوظيفي	x_1	0.44	0.44	0.29	0.50	0.47	0.40	1.00					
	x_2	0.44	0.36	0.37	0.44	0.41	0.46	0.61	1.00				
	x_3	0.37	0.51	0.43	0.51	0.51	0.54	0.62	0.61	1.00			
	x_4	0.05	0.14	0.16	0.21	-0.01	0.22	0.27	0.47	0.31	1.00		
	x_5	0.22	0.26	0.31	0.36	0.14	0.35	0.54	0.59	0.44	0.63	1.00	
	x_6	0.21	0.28	0.31	0.32	0.31	0.42	0.52	0.74	0.51	0.68	0.71	1.00

يلاحظ من الجدول 8 بأن كل معاملات الارتباط الخطية بين أبعاد التمكـين الإداري، وأبعاد الرضا الوظيفي، كانت علاقات ايجابية (طردية) ذات دلالة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$). ولأغراض إجابة هذا السؤال فقد تم حساب معامل الارتباط القـانوني، بهدف إيجاد معامل الارتباط قانوني واحد على الأقل دال إحصائياً بين التمكين الإداري (النمو المهني، والفاعلية الذاتية، والمكانة، واتخاذ القرار، والاستقلالية، والتأثير)، وبين أبعاد الرضا الوظيفي (بيئة العمل، والحوافز المادية والمعنوية، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الإدارة، والنمو المهني، والترقيات، والاستقرار في العمل).

ذلك أن معامل الارتباط القانوني هو معامل بيرسون للارتباط بين مجمـوع خطـي موزون أبعاد للتمكين الإداري وبين مجموع خطي موزون أبعاد الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد الدراسة، وذلك كما في الجدول 9.

الجدول 9

معامل الارتباط القانوني بين أبعاد التمكين الإداري والرضا الوظيفي

مستوى الاحتمالية	د.ح. المقام	د.ح. البسط	$كا^2$	Wilks' Lambda	$ر^2$	قيمة ف المحسوبة	الارتباط القانوني	رقم التجمع القانوني
0.000	389	36	**106.392**	**0.317**	**0.511**	**3.240**	**0.715**	1
0.028	332	25	**40.258**	**0.647**	**0.199**	**1.650**	**0.446**	2
0.232	276	16	19.755	0.808	0.109	1.250	0.330	3
0.430	222	9	9.076	0.907	0.088	1.010	0.297	4
0.971	184	4	0.529	0.994	0.005	0.130	0.069	5
0.775	93	1	0.082	0.999	0.001	0.080	0.030	6

قيمة-ف تختبر فيما إذا كان الارتباط القانوني وما يليه صفراً

يتضح من الجدول 9 وجود ارتباطين قانونيين دالين إحصائياً عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين أبعاد التمكين الإداري، وبين أبعاد الرضا الوظيفي.

والجدول 10 يبين التباين المفسر لكلتا مجموعتي المتغيرات المستقلة، والتابعة في على مستوى كافة التجمعات القانونية.

الجدول 10

التباين المفسر الخاص بأبعاد التمكين الإداري وأبعاد الرضا الوظيفي في مختلف التجمعات القانونية

صفة المتغاير	صفة التباين المفسر	رقم المتغاير القانوني	نسبة التباين المُفسَّر	نسبة التباين المُفسَّر التراكمية	مربع الارتباط القانوني
التمكين الإداري	نسبة التباين المُفسَّر	1	45.8	45.8	0.511
	للمجموعة الأولى	2	18.5	64.3	0.199
	مُفسَّرة بواسطة	3	4.8	69.1	0.109
	المتغاير القانوني	4	7.1	76.2	0.088
	الخاص بها	5	16.9	93.1	0.005
		6	6.9	100.0	0.001
	نسبة التباين المُفسَّر	1	**23.4**	23.4	0.511
	للمجموعة الأولى	2	**3.7**	27.1	0.199
	مُفسَّرة بواسطة	3	0.5	27.6	0.109
	المتغاير القانوني	4	0.6	28.2	0.088
	المقابل لها	5	0.1	28.3	0.005
		6	0.0	28.3	0.001
الرضا الوظيفي	نسبة التباين المُفسَّر	1	**27.2**	27.2	0.511
	للمجموعة الثانية	2	**1.6**	28.8	0.199
	مُفسَّرة بواسطة	3	1.4	30.3	0.109
	المتغاير القانوني	4	0.5	30.8	0.088
	المقابل لها	5	0.1	30.8	0.005
		6	0.0	30.8	0.001
	نسبة التباين المُفسَّر	1	53.3	53.3	0.511
	للمجموعة الثانية	2	8.1	61.4	0.199
	مُفسَّرة بواسطة	3	13.2	74.5	0.109
	المتغاير القانوني	4	5.7	80.3	0.088
	الخاص بها	5	11.0	91.3	0.005
		6	8.7	100.0	0.001

يلاحظ من الجدول 10 بأن أبعاد التمكين الإداري في التجمعين القانونيين الأولين يفسران ما مقداره (27.1%) من أبعاد الرضا الوظيفي في ذات التجمعين القانونيين، وبالتالي

فإن أبعاد الرضا الوظيفي في هذين التجمعين القانونيين يفسران ما مقداره (28.8%) من أبعاد التمكين الإداري في ذات التجمعين القانونيين.

علماً بأن الأوزان القانونية اللامعيارية المقابلة للتجمعات القانونية الخطية لأبعاد أداتي الدراسة: المتنبئة (اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة، الفاعلية الذاتية، الاستقلالية، التـأثير) والمتنبأ بها (بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مـع الإدارة، النمو المهني والترقيات، الاستقرار في العمل)، هي كما في الجدول 11.

الجدول 11

الأوزان القانونية اللامعيارية للتجمعات القانونية الخطية للمجموعتين المتنبئة والمتنبأ بها

المعاملات القانونية اللامعيارية لمجموعة المتغيرات:	المتغير		المتغاير القانوني					
	مسماه	رمزه	الأول*	الثاني*	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
الأولى التمكين الإداري	اتخاذ القرار	x_1	**0.49**	**-0.77**	-0.81	1.38	0.85	0.60
	النمو المهني	x_2	**0.56**	-0.13	-1.68	-1.73	-0.04	-1.08
	المكانة	x_3	**0.69**	**0.40**	0.99	0.45	-0.98	-0.67
	الفاعلية الذاتية	x_4	-0.27	**0.74**	-0.34	0.73	0.83	-1.02
	الاستقلالية	x_5	-0.02	**1.55**	-0.48	-0.43	-1.14	1.44
	التأثير	x_6	0.06	**-0.97**	2.05	-0.55	1.03	0.98
الثانية الرضا الوظيفي	بيئة العمل	y_1	**0.44**	-0.36	-1.30	-0.83	0.02	-0.57
	الحوافز المادية والمعنوية	y_2	0.07	0.34	0.23	1.47	-0.36	-0.94
	العلاقة مع الزملاء	y_3	0.12	0.30	0.05	-0.88	-0.99	0.48
	العلاقة مع الإدارة	y_4	**0.50**	**0.87**	-0.54	0.86	0.40	1.39
	النمو المهني والترقيات	y_5	**0.37**	**-1.40**	0.45	-0.03	-0.11	0.46
	الاستقرار في العمل	y_6	0.32	**0.71**	0.72	-0.73	1.22	-0.77

• لكون الارتباط القانوني الخاص بهما دال إحصائياً

يلاحظ من الجدول 11 الأوزان القانونية اللامعيارية؛ التي ساهمت بها أبعاد التمكين الإداري في العلاقة بينها وبين أبعاد الرضا الوظيفي، حيث تفاوتت هذه المساهمات بين المتغيرات إلا أن المساهمات البارزة في التجمع القانوني الأول: كانت لأبعاد (اتخاذ القرار، النمو المهني، والمكانة) في أبعاد (بيئة العمل، العلاقة مع الإدارة، والنمو المهني والترقيات) وفي التجمع القانوني الثاني: كانت لأبعاد (اتخاذ القرار، المكانة، الفاعلية الذاتية، الاستقلالية، والتأثير) في أبعاد (العلاقة مع الإدارة، النمو المهني والترقيات، والاستقرار في العمل).

علماً بأن الأوزان القانونية اللامعيارية المقابلة للتجمعات القانونية الخطية لأبعاد أداتي الدراسة: المتنبئة (اتخاذ القرار، النمو المهني، المكانة، الفاعلية الذاتية، الاستقلالية، التأثير) والمتنبأ بها (بيئة العمل، الحوافز المادية والمعنوية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الإدارة، النمو المهني والترقيات، الاستقرار في العمل)، هي كما في الجدول 12.

الجدول 12

الأوزان القانونية المعيارية للتجمعات القانونية الخطية للمجموعتين المتنبئة والمتنبأ بها

المعاملات القانونية المعيارية لمجموعة المتغيرات:	المتغير		المتغاير القانوني					
	مسماه	رمزه	الأول*	الثاني*	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
الأولى التمكين الإداري	اتخاذ القرار	x_1	**0.34**	**-0.53**	0.56	-0.94	-0.58	0.41
	النمو المهني	x_2	**0.35**	-0.08	1.05	1.08	0.02	-0.68
	المكانة	x_3	**0.53**	**0.31**	-0.76	-0.34	0.75	-0.51
	الفاعلية الذاتية	x_4	-0.23	**0.62**	0.28	-0.61	-0.70	-0.86
	الاستقلالية	x_5	-0.01	**0.99**	0.30	0.27	0.73	0.91
	التأثير	x_6	0.04	**-0.67**	-1.43	0.38	-0.72	0.68
الثانية الرضا الوظيفي	بيئة العمل	y_1	**0.30**	-0.25	0.90	0.58	-0.01	-0.39
	الحوافز المادية والمعنوية	y_2	0.06	0.29	-0.20	-1.24	0.31	-0.79
	العلاقة مع الزملاء	y_3	0.12	0.29	-0.04	0.82	0.93	0.46
	العلاقة مع الإدارة	y_4	**0.31**	**0.54**	0.33	-0.53	-0.25	0.85
	النمو المهني والترقيات	y_5	**0.33**	**-1.23**	-0.39	0.03	0.10	0.41
	الاستقرار في العمل	y_6	0.23	**0.51**	-0.51	0.51	-0.87	-0.55

* لكون الارتباط القانوني الخاص بهما دال إحصائياً

يلاحظ من الجدول 12 الأوزان القانونية المعيارية؛ التي ساهمت بها أبعـاد التمكـين الإداري في العلاقة بينها وبين أبعاد الرضا الوظيفي، حيث تفاوتت هـذه المـساهمات بـين المتغيرات إلا أن المساهمات البارزة في التجمع القانوني الأول: كانت لأبعاد (اتخاذ القـرار، النمو المهني، والمكانة) في أبعاد (بيئة العمل، العلاقة مع الإدارة، والنمو المهني والترقيـات) وفي التجمع القانوني الثاني: كانت لأبعاد (اتخاذ القرار، المكانة، الفاعلية الذاتية، الاستقلالية، والتأثير) في أبعاد (العلاقة مع الإدارة، النمو المهني والترقيات، والاستقرار في العمل).

نتائج السؤال الرابع: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.01) في مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدى تعزى إلى متغيرات: الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحـسابية والانحرافـات المعياريـة لمستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولـة الإمـارات العربية المتحدة حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة، على الأداة ككل، والجدول 13 يوضح ذلك.

الجدول 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنسية	مواطن	3.662	0.55
	وافد	3.644	0.56
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.792	0.58
	ماجستير	3.642	0.55
	دكتوراه	3.574	0.53
الرتبة	ملازم	3.623	0.59
	ملازم أول	3.742	0.57
	نقيب	3.569	0.43
	رائد	3.562	0.63
	مقدم	3.866	0.61
العمر	دون الأربعين	3.718	0.50
	40 إلى أقل من 50	3.557	0.58
	50 فأكثر	3.709	0.58
خبرة التدريس بكليات الشرطة	أقل من 5	3.560	0.55
	5 إلى أقل من 10	3.741	0.55
	10 فأكثر	3.701	0.56

يتضح من الجدول 13 تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات الشرطة، حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين على الأداة ككل، والجدول 14 يوضح ذلك.

الجدول 14

تحليل التباين الأحادي للدرجة الكلية لأداة التمكين الإداري حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	احتمالية الخطأ
الجنسية	0.065	1	0.065	0.221	0.639
المؤهل العلمي	0.717	2	0.359	1.229	0.298
الرتبة	1.531	4	0.383	1.311	0.272
العمر*	2.056	2	1.028	3.522	0.034
خبرة التدريس	0.878	2	0.439	1.504	0.228
الخطأ	25.686	88	0.292		
الكلي	30.187	99			

* تم إجراء مقارنات بعدية على هذا المتغير؛ إلا أنه لم يظهر وجود فروقات دالة إحصائياً؛ مما ترتب تغيير مستوى الدلالة من (0.05) إلى (0.01)

يتبين من الجدول 14 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.01) لأثر متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة على مستوى التمكين الإداري.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري حسب أبعاد الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة، والجدول 15 يوضح ذلك.

الجدول 15

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الفرعية

لأبعاد أداة التمكين الإداري حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	الإحصائي	أبعاد التمكين الإداري					
			اتخاذ القرار	النمو المهني	المكانة	الفاعلية الذاتية	الاستقلالية	التأثير
الجنسية	مواطن	س	3.770	3.657	3.828	3.528	3.626	3.590
		ع	0.66	0.58	0.68	0.93	0.66	0.69
	وافد	س	3.492	3.500	3.607	3.857	3.881	3.643
		ع	0.69	0.69	0.86	0.68	0.58	0.71
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	3.942	3.638	4.067	3.738	3.840	3.692
		ع	0.71	0.68	0.69	0.70	0.60	0.72
	ماجستير	س	3.695	3.649	3.843	3.509	3.633	3.549
		ع	0.62	0.58	0.61	1.07	0.69	0.69
	دكتوراه	س	3.423	3.508	3.417	3.759	3.752	3.615
		ع	0.66	0.63	0.83	0.69	0.61	0.69
الرتبة	ملازم	س	3.324	3.556	3.417	3.878	3.889	3.711
		ع	0.68	0.76	0.95	0.63	0.55	0.62
	ملازم أول	س	3.804	3.676	3.985	3.671	3.765	3.647
		ع	0.62	0.59	0.76	0.95	0.62	0.76
	نقيب	س	3.615	3.413	3.641	3.656	3.724	3.494
		ع	0.57	0.57	0.65	0.88	0.51	0.65
	رائد	س	3.716	3.576	3.824	3.376	3.520	3.376
		ع	0.85	0.61	0.78	0.73	0.75	0.80
	مقدم	س	3.875	3.913	3.922	3.750	3.771	3.950
		ع	0.72	0.56	0.68	0.99	0.82	0.62
العمر	دون الأربعين	س	3.862	3.591	3.893	3.703	3.795	3.583
		ع	0.66	0.63	0.68	0.75	0.55	0.64
	40 إلى أقل من 50	س	3.491	3.526	3.671	3.532	3.632	3.542
		ع	0.69	0.62	0.74	0.89	0.69	0.75
	50 فأكثر	س	3.611	3.681	3.620	3.807	3.796	3.748
		ع	0.67	0.64	0.89	0.89	0.67	0.70
خبرة التدريس بكليات الشرطة	أقل من 5	س	3.647	3.474	3.613	3.595	3.631	3.462
		ع	0.75	0.66	0.82	0.80	0.57	0.67
	5 إلى أقل من 10	س	3.646	3.659	3.797	3.856	3.839	3.744
		ع	0.63	0.55	0.75	0.87	0.67	0.73
	10 فأكثر	س	3.673	3.696	3.856	3.546	3.769	3.692
		ع	0.67	0.64	0.69	0.88	0.69	0.68

يتبين من الجدول 15 أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، تبعاً لاختلاف متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة على أبعاد الدراسة.

ولمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، على أبعاد الدراسة والجدول 16 يوضح ذلك.

الجدول 16

تحليل التباين المتعدد لأثر متغيرات الدراسة على الدرجات الفرعية لأبعاد أداة التمكين الإداري

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمته	ف الكلية	د.ح. الفرضية	د.ح. الخطأ	احتمالية الخطأ
الجنسية	Hotelling's Trace	0.151	2.096	6	83.0	0.062
المؤهل العلمي	Wilks' Lambda	0.802	1.614	12	166.0	0.092
الرتبة	Wilks' Lambda	0.713	1.236	24	290.8	0.209
العمر	Wilks' Lambda	0.804	1.596	12	166.0	0.097
خبرة التدريس	Wilks' Lambda	0.822	1.429	12	166.0	0.157

يتبين من الجدول 16 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة على أبعاد الدراسة، حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة.

نتائج السؤال الخامس: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.01) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة تعزى إلى متغيرات: الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة، والجدول 17 يوضح ذلك.

الجدول 17

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لأداة الرضا الوظيفي حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنسية	مواطن	4.098	0.52
	وافد	3.798	0.60
المؤهل العلمي	بكالوريوس	4.128	0.54
	ماجستير	3.999	0.49
	دكتوراه	3.844	0.63
الرتبة	ملازم	3.792	0.62
	ملازم أول	3.913	0.68
	نقيب	3.929	0.48
	رائد	4.041	0.67
	مقدم	4.249	0.33
العمر	دون الأربعين	4.099	0.56
	40 إلى أقل من 50	3.905	0.51
	50 فأكثر	3.901	0.64
خبرة التدريس بكليات الشرطة	أقل من 5	3.925	0.64
	5 إلى أقل من 10	3.982	0.44
	10 فأكثر	4.035	0.60

يتضح من الجدول 17 أن هناك تبايناً ظاهرياً، في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي على الأداة ككل لدى أعضاء الهيئة التدريسية ي كليات

الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة، حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة.

ولمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين والجدول 18 يوضح ذلك.

الجدول 18

تحليل التباين الأحادي على الدرجة الكلية لأداة الرضا الوظيفي حسب متغيرات الدراسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	احتمالية الخطأ
الجنسية	0.198	1	0.198	0.645	0.424
المؤهل العلمي	0.321	2	0.161	0.524	0.594
الرتبة	0.760	4	0.190	0.619	0.650
العمر	1.059	2	0.530	1.726	0,184
خبرة التدريس	0.788	2	0.394	1.284	0.282
الخطأ	27.002	88	0.307		
الكلي	31.874	99			

يتبين من الجدول 18 عدم وجود فروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.01) في الدرجة الكلية لأداة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، حسب متغيرات الدراسة المستقلة كافة (الجنسية، المؤهل العلمي، الرتبة، العمر، وسنوات الخبرة).

كذلك تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الفرعية لأبعاد أداة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في الإمارات العربية المتحدة حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة، والجدول 19 يوضح ذلك.

الجدول 19

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجات الفرعية لأبعاد أداة الدراسة، حسب متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المستويات	الإحصائي	أبعاد الرضا الوظيفي					
			بيئة العمل	الحوافز المادية والمعنوية	العلاقة مع الزملاء	العلاقة مع الإدارة	النمو المهني والترقيات	الاستقرار في العمل
الجنسية	مواطن	س	4.276	3.912	3.962	4.146	4.049	4.172
		ع	0.58	0.75	0.95	0.60	0.73	0.61
	وافد	س	3.893	3.536	3.710	4.127	3.437	3.923
		ع	0.79	0.93	0.92	0.64	0.94	0.81
المؤهل العلمي	بكالوريوس	س	4.120	4.106	4.069	4.201	4.103	4.130
		ع	0.64	0.68	0.71	0.59	0.69	0.61
	ماجستير	س	4.275	3.696	3.794	4.140	3.800	4.143
		ع	0.60	0.82	1.06	0.64	0.81	0.75
	دكتوراه	س	3.968	3.571	3.769	4.094	3.577	3.958
		ع	0.79	0.91	0.96	0.61	0.99	0.74
الرتبة	ملازم	س	3.861	3.507	3.733	4.130	3.315	4.021
		ع	0.68	0.77	0.81	0.58	0.70	0.78
	ملازم أول	س	4.125	3.654	3.647	4.222	3.608	4.007
		ع	0.74	1.07	1.25	0.72	1.13	0.95
	نقيب	س	4.203	3.645	3.831	4.118	3.740	3.930
		ع	0.70	0.81	1.04	0.61	0.87	0.69
	رائد	س	3.978	3.963	3.988	4.111	4.029	4.147
		ع	0.83	0.87	0.85	0.72	0.71	0.63
	مقدم	س	4.359	4.133	4.125	4.125	4.375	4.375
		ع	0.39	0.55	0.46	0.45	0.56	0.34
العمر	دون الأربعين	س	4.182	3.968	3.937	4.235	3.976	4.189
		ع	0.61	0.88	0.92	0.58	0.77	0.73
	40 إلى أقل من 50	س	4.033	3.632	3.853	4.099	3.693	4.023
		ع	0.73	0.75	0.78	0.56	0.90	0.61
	50 فأكثر	س	4.144	3.648	3.756	4.066	3.691	3.972
		ع	0.77	0.90	1.16	0.72	0.97	0.82
خبرة التدريس بكليات الشرطة	أقل من 5	س	3.955	3.765	3.757	4.175	3.730	4.024
		ع	0.76	0.89	0.97	0.64	0.94	0.81
	5 إلى أقل من 10	س	4.184	3.688	3.931	4.163	3.755	4.074
		ع	0.54	0.76	0.85	0.49	0.72	0.50
	10 فأكثر	س	4.288	3.817	3.923	4.047	3.936	4.130
		ع	0.72	0.89	1.01	0.72	0.97	0.78

يتبين من الجدول 19 أن هناك تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة على أبعاد الدراسة، وحسب متغيرات الجنسية والمؤهل العلمي والرتبة والعمر وسنوات الخبرة.

ولمعرفة دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين المتعدد، والجدول 20 يوضح ذلك.

الجدول 20

تحليل التباين المتعدد لأثر متغيرات الدراسة على الدرجات الفرعية لأبعاد أداة مستوى الرضا الوظيفي

الأثر	الاختبار المتعدد	قيمته	ف الكلية	د.ح. الفرضية	د.ح. الخطأ	احتمالية الخطأ
الجنسية	Hotelling's Trace	0.121	1.668	6	83.0	0.139
المؤهل العلمي	Wilks' Lambda	0.836	1.299	12	166.0	0.223
الرتبة	Wilks' Lambda	0.790	0.846	24	290.8	0.677
العمر	Wilks' Lambda	0.938	0.452	12	166.0	0.940
خبرة التدريس	Wilks' Lambda	0.805	1.589	12	166.0	0.099

يتبين من الجدول 20 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي على أبعاد الدراسة لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات الشرطة حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة، التي هدفت إلى التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لديهم، إضافة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في الرضاء الوظيفي.

أولاً: ما مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة هي بدرجة كبيرة. حيث حصلت الدرجة الكلية على متوسط حسابي بلغ (3.65).

وقد يعزو للباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة في هذه الكليات تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة، بحيث يتم تفويض بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس، وممارسة الأنماط القيادية الديمقراطية، وبالتالي فإن الإدارة تعمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتعمل على توفير متطلبات التكنولوجيا الحديثة لاستخدامها في عمليات التدريس إضافة إلى قيام إدارات الكليات بالعمل على تنمية وتعزيز الولاء والانتماء الوظيفي. وإذا كان الأمر كذلك فإن أعضاء هيئة التدريس سيشعرون بالمقارنة في تلك الكليات، وزيادة ثقة أعضاء هيئة التدريس بأنفسهم، وهذا كله سوف ينعكس بشكل

إيجابي على مستوى أدائهم. الأمر الذي يترتب عليه أن أعضاء هيئة التـدريس سيـشعرون بالمسؤولية نحو الكلية التي يعملون بها، ويقومون بأداء مهامهم على أكمل وجه.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عطاري والشنفري (2006) التي أظهـرت وجـود تقدير معتدل للمشاركين لدرجة تمكنهم من السلطة إجمالاً مع تفاوت بـين تقـديرهم لأبعـاد التمكين.

أما حصول مجال المكانة على المرتبة الأولى ضمن أبعاد الدراسة فقد يعود إلـى أن القائمين على إدارات الكليات ممن يمتلكون الكفايات الإدارية ضمن مجلات العمليات الإدارية المختلفة، وهم يمارسونها بشكل إيجابي، ويدركون تماماً أهمية التركيز على أعـضاء هيئـة التدريس،من خلال إيجاد مناخ تنظيمي مناسب ومن خلال بناء وحدة تنظيمية متكاملة، وهـذا كله سوف ينعكس إيجاباً على أعضاء هيئة التدريس من حيث الثقة المتبادلة بينهم، وتقـدير الكلية لأعضاء هيئة التدريس ذوي الأداء المتميز.

أما مجيء مجال النمو المهني في المرتبة الأخيرة، على الرغم مـن حـصوله علـى درجة كبيرة، فقد يعزى إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون ضرورة الاهتمام الكبير بـالنحو المهني لهم من حيث الدورات التدريبية، والاهتمام بالأفكار الإبداعيـة وتطبيقهـا، وتـوفير التكنولوجيا الحديثة وغير ذلك، وهذا من منطلق أن العالم يعـيش اليـوم عـصر المعرفـة والتطورات التكنولوجية والإدارية، التي شملت جميع أبعاد الحياة، وإن الاهتمام بالنمو المهني يعني مواكبة هذه المستجدات.

وحول النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من أبعاد الدراسة أظهرت النتائج المرتبطـة بمجال اتخاذ القرار أن الفقرات (1، 6، 22) على الترتيب تنازلياً، وبدرجة تقـدير بكبيـرة.

حيث تشير مضامينها إلى تركيز عملية اتخاذ القرارات في إعطاء أعضاء لهيئة التدريس فرصاً للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج الجديدة في الكلية، واختيار أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير واضحة. وقد يعزى ذلك إلى أن الكليات تسعى إلى الارتقاء في أدائها، وتسعى نحو التطور والإبداع المؤسسي وإذا كان هذا هدفها، فلا شك أنها ستركز على اختيار أعضاء هيئة التدريس وفقاً لمعايير التميز والكفاءة، ووفقاً لمعايير محددة وواضحة.

في حين حصلت الفقرات (17، 26، 16) على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.43-3.40) على التوالي، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث تشير مضامينها إلى أن نظام الاتصال لبين المستويات الإدارية، ليس بالمستوى المرغوب فيهو وإذا كان الأمر كذلك، فلا شك أن عملية الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس من خلال الاجتماعات، إضافة إلى تبادل المعلومات بشفافية لن تكون كما هو مطلوب.

وحول فقرات مجال النمو المهني، أظهرت النتائج أن الفقرات (36، 33، 35، 18، 25، 14، 12) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.95- 3.50) على الترتيب تنازلياً وبدرجة تقدير كبيرة. حيث حصلت الفقرة (36) على أعلى متوسط حسابي. وتشير مضامين هذه الفقرات إلى أن أعضاء هيئة التدريس يشعرون بدرجة كبيرة ذلك أن معايير التقييم تراعي في الكلية وعدم وجود تعقيدات إدارية، وإن هناك إمكانية لتطبيق الأفكار الإبداعية. وقد يعزى ذلك إلى أن المسؤولين الإداريين يدركون أن البيروقراطية والروتين يؤديان إلى إعاقة الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس، ويقللان من مستويات الأداء لديهم،

وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان العمل على تقليل المستويات الإدارية، وإطلاق الإبداع لـدى أعضاء هيئة التدريس مع إمكانية تطبيق الأفكار الإبداعية التي يبدونها.

في حين أن الفقرات (11، 21، 24) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.40-3.33) على التوالي، وبدرجة تقدير متوسطة. حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلـى أن نظام الحوافز في العمل لا ترتبط بالعدالة بشكل كبير، وأن هناك تحيز فيه، إضـافة إلـى فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بالعمل والتخصص، ولعل ذلك يعـود إلى أنه طبيعة كليات الشرطة، لا تركز كثيراً على الندوات والمؤتمرات المتعلقـة بالقـضايا الشرطية. كما أن الإدارة تركز على عدم الاستقلالية التامة في أداء المهام. لذلك شعر أعضاء هيئة التدريس بقلة الاستقلالية في أداء مهامهم الموكولة إليهم.

وحول فقرات مجال المكانة، أظهرت النتائج أن الفقرات (4، 5، 23) حصلت علـى متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.17-3.54) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. والتي تشير إلى توفر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس، وتوفر النظام العادل في الأجور لدى أعضاء هيئة التدريس. وقد يعزى ذلك إلى توافر الاتصال الإداري الفعال داخل الكلية بين الإداريين، وبين أعضاء هيئة التدريس إضافة إلى شيوع روح التعاون فيما بينهم مما يشعر أعضاء هيئة التدريس بالثقة، وأن الكلية تثق بقدراتهم للقيام بالمهام الموكولة لهم، كما أن إدارة الكلية تدرك أهمية توفير نظام عادل ومنصف لرواتب أعضاء هيئة التدريس، وهذا من وجه نظر الباحث مهم جداً أن شعور أعضاء هيئة التدريس بالظلم وعدم العدل في الرواتب يؤدي إلى ضـعف الدافعية نحو العمل لديهم، ويقلل من مستوى أدائهم، مما ينعكس سلباً على مستوى أداء الكلية.

وفي المقابل حصلت الفقرة (15) على درجة تقدير متوسطة، حيث جاءت ضمن متوسط حسابي بلغ (3.38). والتي تشير إلى أن الكلية لا تقدر بالشكل المطلوب أصحاب الداء المتميز والأفكار الإبداعية. وقد يعود ذلك إلى عدم وضع معايير للأداء المتميز والإبداعي، وإلى الأداء المقدم من أعضاء هيئة التدريس لا يرتقي إلى المستوى الإبداعي من وجهة نظر الإداريين ويعتبرون ذلك أمراً مطلوباً منهم، وبالتالي يشعر أعضاء هيئة التدريس أن الإدارة لا تقدر أدائهم المتميز والإبداعي.

وحول فقرات مجال الفاعلية الذاتية، أظهرت النتائج أن الفقرات (31، 10، 9، 29) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.82– 3.62) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. وتشير مضامين هذه الفقرات إلى أن أعضاء هيئة التدريسية يشعرون بأنهم يؤدون عملهم بشكل جيد، ويشعرون بالمسؤولية نحو الكلية التي يعملون فيها، والشعور بأنهم يستطيعون التدريس بالطريقة التي يريدونها. ولعل هذا يرجع إلى أن إدارة الكلية تمنحهم الحرية الأكاديمية من حيث اختيار مضامين إلى تنمية الانتماء الوظيفي لديهم، وبالتالي يشعرهم هذا بالمسؤولية نحو الكلية التي يعملون فيها.

في حين حصلت الفقرة (8) على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.48) وبدرجة تقدير متوسطة. حيث يشير مضمون الفقرة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يشاركون بدرجة متوسطة في برامج النهوض بالنمو المهني للهيئة التدريسية التي توفرها الكلية. وقد يعزى ذلك إلى أن الكلية تقود بتحديد الاحتياجات التدريبية داخل الكلية، بناء على دراسات، وأن الكلية تدرك ما هي البرامج اللازمة لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي فلا داعي أن يشارك أعضاء هيئة التدريس بشكل كبير في برامج النمو المهني.

وحول فقرات مجال الاستقلالية أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرات (3، 2، 30، 34، 19) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.20-3.58) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى أن إدارة الكلية تقوم بتشجيع المبادرات الفردية لأعضاء هيئة التدريس، وتمنح بعض الصلاحيات لهم، وتشاركهم في تحقيق أهداف الكلية. ولعل هذا يرجع إلى أن إدارات الكليات الشرطية تدرك تماماً أهمية تفويض بعض الصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس للقيام بمهامهم على أكمل وجه، ولأن ذلك يزيد من تحملهم للمسؤولية، والانتماء للكلية التي يعملون فيها.

في حين حصلت الفقرة (27) على متوسط حسابي بلغ (3.12) وبدرجة تقدير متوسطة. حيث تشير مضامين هذه الفقرة على شعور أعضاء هيئة التدريس أنهم لا يمتلكون الحرية الكاملة في إجراء البحوث العلمية وتفسيرها ونشرها. ولعل ذلك يعزى إلى أن طبيعة كليات الشرطة تتطلب عدم السماح لأعضاء هيئة التدريس في القيام بالبحوث التي يريدونها، بل إن الكلية قد توجه أعضاء هيئة التدريس نحو دراسات وأبحاث معينة تخدم الكلية وتخدم المجتمع، في حين أن بعض البحوث قد تؤثر في العلاقات داخل الكلية، أو على المجتمع المحلي، ومن هنا لا تعطي الكلية أعضاء هيئة التدريس الحرية المطلقة في إجراء ما يريدونه من بحوث. وإذا تم السماح لهم بذلك فإنهم لا يعطونهم حرية نشرها وتفسيرها.

وحول فقرات مجال التأثير، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفقرات (32، 28، 13) حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.86-3.58) على التوالي وبدرجة تقدير كبيرة. حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى شعور أعضاء هيئة التدريس أنهم يقومون بخدمة الطلبة وفقاً لمصلحتهم، وهم يشعرون أن تخصصهم من التخصصات الهامة في الكلية. وقد

يعزى ذلك إلى اعتبار الطالب محور العملية التربوية، وبالتالي فإن الكليات تسعى إلى الاهتمام بوظيفة التدريس، وهذا يتعلق بالطلبة، أي أن أعضاء هيئة التدريس يقومون بوظيفة التدريس بدرجة كبيرة.

في حين حصلت الفقرتان (20، 7) على أدنى متوسطين حسابين بلغ مقدارهما (3.49، 3.42) على التوالي، وبدرجة متوسطة. حيث يشير مضمون هاتين الفقرتين إلى أن إدارة الكلية لا تهتم بشكل كبير في إعلام أعضاء هيئة التدريس بالتغيرات التي يتم إحداثها. وقد يعود ذلك إلى أن هذه الأمور هي سرية لا يجب الإطلاع عليها. كما بينت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس لا يشاركون في خدمة المجتمع المحلي كما هو مطلوب، وهذا يعزى إلى أن طبيعة الكليات الشرطية تقلل من نسبة توثيق العلاقة مع المجتمع المحلي، كما أن الكلية لا تعطي أعضاء هيئة التدريس الحرية في إجراء البحوث ونشرها وهذا بالطبع يقلل من خدمتهم للمجتمع المحلي، فالكليات تركز على وظيفة التدريس دون وظيفة خدمة المجتمع المحلي.

ثانياً: مناقشة السؤال الثاني ما مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء التدريس هي بدرجة كبيرة، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.97). وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن ساعات العمل داخل الكلية مناسبة، إضافة إلى أن الرواتب التي يتقاضاه أعضاء هيئة التدريس تلبي احتياجاتهم المتجددة، بالإضافة إلى العلاقة بينهم وبين الإدارة التي تتميز بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية، وممارسة أساليب الحوار الفعال، مع التركيز على الانتماء الوظيفي.

ولعل هذا كله يسهم بشكل كبير في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(أبوهنطش،1989) التي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس هو بدرجة كبيرة.

كما تتفق مع دراسة (Truell, 1990) التي بينت أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات المهنية والتقنية هو بدرجة كبيرة، وقد حصل على متوسط حسابي (76%).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة نصر الدين (1992) التي بينت أن مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية هي بدرجة متوسطة. كما تختلف عن دراسة معايعة (1995) التي أشارت إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية هو بدرجة متوسطة.

وحول النتائج المتعلقة بفقرات كل مجال من أبعاد الدراسة، أظهرت النتائج المرتبطة بمجال العلاقة مع الإدارة أن الفقرة (1) حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.69). حيث تشير مضمون هذه الفقرة إلى افتخار أعضاء هيئة التدريس بعملهم عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى. وقد يعزى ذلك إلى أن التدريس في الكليات هي من المهن ذات الوضع الاجتماعي داخل المجتمع، كما أن طبيعة العمل مع الإدارة، أو الطلبة والمناخ التنظيمي يجعل عضو هيئة التدريس يشعر بالراحة والرضا، وبالتالي يفتخر بعمله.

في حين حصلت باقي الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.29-3.74) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. وتشير مضامين هذه الفقرات مناسبة ساعات العمل

اليومي، وتعطي الكلية أعضاء هيئة التدريس فرصة تولي مناصب إدارية، بالإضافة إلى أن تعزز المناخ الذي يركز على توفير الراحة النفسية، والاستقرار المادي.

وإذا كان الأمر كذلك فإنه يدفع بعضو هيئة التدريس على تقديم أقصى جهوده داخل تلك الكليات، وبالتالي يشعر بالرضا، ولعل الرضا عن العلاقة مع الإدارة داخل الكلية ينعكس إيجابياً على باقي الأمور.

وحول فقرات مجال بيئة العمل، أظهرت النتائج أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.96- 3.59) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى سعي إدارة الكلية على توفير متطلبات الأمن الوظيفي، وتقديم الرواتب المناسبة لهم وإعطائهم فرص التقدم الوظيفي، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية. وقد يعزى ذلك إلى إدراك إدارة الكلية بشكل كبير أهمية التركيز على الأمن الوظيفي من حيث التقاعد، والتأمين الصحي، والسكن لأعضاء هيئة التدريس، لمع التركيز على تقديم حوافز تشجيعية تسهم في زيادة مستوى أدائهم، وولائهم الوظيفي، وتحملهم المسؤولية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المحتسب وجلعود (2006) التي أشارت إلى أن الحوافز وطبيعة الوظيفة لهما تأثير فعال على الرضا الوظيفي. كما تتفق مع دراسة بطاينة (1998) التي أشارت إلى أن الأمن الوظيفي، والرواتب والحوافز لها دور مهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية.

وحول فقرات مجال الاستقرار في العمل أظهرت النتائج أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.96-3.60) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الشعور بالاحترام والتقدير من قبل الإدارة المباشرة،

وأعضاء هيئة التدريس، يعزز التعاون فيما بينهم في قضايا التدريس والبحث العلمي، وحل المشكلات التي تواجههم، وهذا كله يساعد في بناء العلاقات الودية داخل الكليات وخارجها، وبالتالي شيوع الموضوعية في التعامل مع بعضهم البعض. وهذا من وجهة نظر الباحث يشير إلى الواقع الفعلي في تلك الكليات.

وفيما يتعلق بمجال العلاقة مع الزملاء، أظهرت النتائج أن الفقرة (22) حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.68) وبدرجة تقدير كبيرة جداً. حيث تشير هذه الفقرة لإلى أن العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس والمسؤول المباشر بالثقة المتبادلة. وقد يعزى ذلك إلى أن ممارسة الإداريين للأنماط القيادية، وتبني الأفكار الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس، والحرص على شيوع العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ومعاملتهم بكل احترام، وهذا بالطبع سيؤدي إلى الشعور بالثقة المتبادلة.

وحول فقرات مجال النمو المهني والترقيات، أظهرت النتائج أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.09-3.58) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. حيث تشير مضامين هذه الفقرات إلى اعتماد الكليات الترقية على أساس الكفاءة وإتقان العمل، وتوفير فرص المشاركة في المؤتمرات، وتوفير فرص التعلم وإثراء الخبرات، وتشجيع أعضاء هيئة التدريس ذوي التميز. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة أن إدارة الكليات تدرك أهمية مواكبة كافة المستجدات والتطورات المعرفية، والتكنولوجية، وامتلاك أعضاء هيئة التدريس لكافة المهارات التي تزيد من مستوى النمو المهني لديهم، باعتباره استثمار يعود إيجابياً على الكلية بشكل عام. وبناء عليه فإن ذلك يتطلب تشجيع المبادرات الإبداعية

والمتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس. وهذا يعني أن الكليات تسعى في أدائها نحو التميز والإبداع المؤسسي والمنافسة.

أما ما يتعلق بمجال الحوافز المادية والمعنوية، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الفقرات حصلت على متوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.18-3.99) على التوالي، وبدرجة تقدير كبيرة. حيث تشير مضامين هذه الفقرات على أن الكلية تعمل على توفير عناصر الاستقرار النفسي لدى أعضاء هيئة التدريس والاحتفاظ بالأكفاء، والالتزام بالقوانين والأنظمة التي تحكم سير العمل.

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإدارة داخل الكليات تتفهم كثيراً احتياجات أعضاء هيئة التدريس، وتدرك أن الشعور بالراحة يأتي من جوانب عدة، والتي من أبرزها التركيز على الرضا النفسي، والطمأنينة، وأن القوانين تطبق بعدالة على الجميع. ولهذا تسعى الكلية إلى تحقيق ذلك بكل كفاءة وفاعلية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة طناش (1990) التي أشارت إلى أن رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك عن مجال الحوافز بدرجة متوسطة. كما تختلف عن دراسة الزايد (1996) التي أشارت أن مستوى رضا حرس الحدود في مدينة الرياض عن الحوافز المقدمة لهم هو بدرجة متوسطة.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث ما أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة؟

يتبين من نتائج الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس الذين لديهم تمكين إداري كبير من حيث اتخاذ القرارات الإدارية، ولديهم نمواً مهنياً مرتفعاً، ويشعرون بمكانة كبيرة داخل

الكليات فإنهم يرون أن بيئة العمل داخل الكليات مناسبة، من حيث الرواتب التي يتقاضـــونها، وتوفر فرص الترقية، وتوفر الحوافز المادية والمعنوية، بالإضافة إلى أنهم يعتبرون بيئة العمل مثالية فيما يتعلق بعدد ساعات العمل وتوفر الاستقرار الوظيفي، والاستقرار النفسي، وإمكانية تولي مناصب إدارية متقدمة. هذا بالإضافة إلى أن الكليات تسعى إلى إتاحـــة فـــرص الـــتعلم وإثراء الخبرات، واعتماد فرص الترقية على معايير الإتقان والكفاءة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ملحم (2003) التي أشارت إلى وجود مؤتمرات قويـــة دالة إحصائياً لأثر التمكين الإداري على رضا العاملين.

كما أظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس الذين يشعرون بالفاعلية الذاتية من حيث الشعور بالمسؤولية، وأنهم يؤدون مهامهم بشكل جيد، والذين يشعرون بالاســـتقلالية بدرجـــة كبيرة من حيث توفر قاعدة معرفية قوية في المواد، وتوفر الصلاحيات للقيام بالمهام الموكول ة إليهم، والاعتماد على أنفسهم، إضافة إلى شعورهم بالتـــأثير بـــأنهم يـــشعرون بـــالاحترام، والتعاون، والموضوعية. كما أنهم يرون أن الكلية توفر لهم الحوافز المادية والمعنوية، ممـــا يترتب عليه الشعور بأمان وطمأنينة أكثر، والاستقرار الوظيفي.

وكأن هناك علاقة طردية بين الشعور بالفاعلية الذاتية، والاستقلالية والتأثير من جهة مع العلاقة مع الإدارة، والاستقرار في العمل من جهة أخرى.

كما بينت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يرون أنهم غير متمكنين في عملية اتخـــاذ القرارات داخل الكليات، وهي ترتبط بالعلاقـــة مـــع الإدارة، وكـــأن هنـــاك البيروقراطيـــة، والمركزية في عملية اتخاذ القرارات. وقد يعزى ذلك إلى طبيعة كليات الشرطة الذي يغلـــب عليها الطابع العسكري من حيث عملية اتخاذ القرارات.

كما تبين أن أعضاء هيئة التدريس الذين يشعرون بعدم تمكنهم من عملية اتخاذ القرارات داخل الكليات، فإنه سيؤثر حتماً على مستوى الاستقرار الوظيفي لديهم داخل الكلية. فيقل الشعور بالاحترام والتقدير، ويشعرون بعدم توفر الموضوعية في المعاملة بين الزملاء.

ويرى الباحث أن هذه نتيجة منطقية إذ أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات المرتبطة بهم، وبتطوير الأداء داخل الكليات يشعرهم بأهميتهم داخل الكلية، ويشعرهم بالاحترام والتقدير، ويزيد من مستوى انتمائهم للكلية.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.01$) في مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة تعزى لمتغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة؟

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة حسب متغيرات الجنسية والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة.

وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس على اختلاف جنسياتهم ومؤهلاتهم العلمية، ورتبهم، وأعمارهم، وسنوات الخبرة متفقون على أن مستوى التمكين الإداري لديهم هو بدرجة كبيرة. وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة، يمارسون مهامهم ووظائفهم تحت نفس الظروف، فهم يخضعون لقوانين وأنظمة واحدة. إضافة إلى أن إدارة الكليات لا تميز في تعاملها مع أعضاء هيئة التدريس، بل تتعامل معهم على أساس من العدل، والعلاقات الإنسانية. انطلاقاً من التمكين

الإداري يتطلب ذوي الكفاءة والتميز في الأداء، ولهذا جاءت وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس متقاربة.

وقد يعزو الباحث ذلك إلى أن رسالة الكليات تركز على تنمية قدرات ومهارات العنصر البشري، وتحقيق جودة تعليمية متميزة، لتلبية الاحتياجات الأمنية والشرطية لمجتمع الإمارات. وهذا كله يتطلب إدارة فاعلة تتعامل وفقاً لمعايير التميز والكفاءة.

خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.01$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة تعزى إلى متغيرات الجنسية والمؤهل العلمي والرتبة والعمر وسنوات الخبرة؟

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات إحصائية في استجابات أفراد الدراسة، حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حسب متغيرات الجنسية، والمؤهل العلمي، والرتبة، والعمر، وسنوات الخبرة.

وهذا يعني أن أعضاء هيئة التدريس في كليات الشرطة على اختلاف جنسياتهم، ورتبهم، وأعمارهم، ومؤهلاتهم، وسنوات الخبرة، متفقون على أن مستوى الرضا الوظيفي لديهم هو بدرجة كبيرة.

وقد يعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص إدارات كليات الشرطة على توفير كافة الظروف المناسبة التي تسهم في شعور أعضاء هيئة التدريس بالرضا الوظيفي، من خلال إقامة العلاقات الإنسانية معهم، وتقديرهم وبتوفير بيئة عمل تتسم بالمرونة والمناخ المنفتح.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بدر (1992) التي أشارت إلى عدم وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس فـي كليـة التجـارة والاقتصاد والعلوم السياسية في الكويت، حسب متغيري العمر والجنسية.

كما تتفق مع دراسة بطاينة (1998) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بالجامعات الأردنيـة حسب متغيرات الخبرة ، والرتبة، وسنوات الخبرة.

كما تتفق مع دراسة الراوي (2001) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء الأهليـة حسب متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة أن تبادل البيانات والمعلومات وتداولها بـين أعـضاء هيئـة التدريس هي بدرجة متوسطة من الشفافية والوضوح، وبناء عليه يوصـي الباحـث بضرورة العمل على تفعيل عملية تبادل المعلومات بشفافية تامة خدمة للكليات.
- العمل على تبني كليات الشرطة للأفكار الإبداعية التي يقدمها أعضاء هيئة التدريس، مع تقديم الحوافز المناسبة لذوي الأداء المتميز.
- ضرورة تركيز كليات الشرطة على توفير الحرية الأكاديمية لأعضاء هيئة التـدريس فيما يتعلق بإجراء البحوث ونشرها.
- ضرورة تفعيل العلاقة بين كليات الشرطة و المجتمع المحلي.

المراجع

أولا: المراجع العربية:

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين. (1999). **لسان العرب** (الطبعة الثالثة). بيـروت: دار إحياء التراث العربي.

أبو بكر، فاتن (2002) **نظم الإدارة المفتوحة: ثـورة الأعمـال القادمـة للقـرن الحـادي والعشرين**، القاهرة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

أبو هنطش، أحمد محمود. (1989). **الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع فـي المملكة الأردنية الهاشمية" دراسة ميدانية تحليليـة**، رسـالة ماجـستير، الجامعـة الأردنية، عمان، الأردن.

أحمد ،جعفر أبو القاسم (1991) **السلوك التنظيمي والأداء** ، معهد الإدارة،القاهره.

أسعد، محمد علي، رسلان، نبيل(1984) **الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية الـسعودية**،إصدارات مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملـك عبد العزي، جدة.0

أفندي، عطية حسين. (2003). **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**. القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.

آل نهيان، خليفة بن زايد(2006) **خطاب في استراتيجية التمكين في دولة الإمارات**، الشؤون الإعلامية مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء، أبوظبي، الإمارات.

الألوسي، شهاب الدين محمود عبدالله(1997) روح المعاني في تفسير القرآن العظيم والـسبع المثاني، دار التراث العربي، بيروت، مجلد 18.

آن بروس، جيمس بيتوني،(1999)، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدوليـــة للنـــشر والتوزيع، الرياض.

بدر، حامد(1983) **الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمام محمد بن سعود**، الرياض، مجلة الدراسات النفسية، العدد الرابع، 161-173.

بطاينة، عمر (1998) **دور عمداء كليات ورؤساء أقسام التربية الرياضية في إكساب الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية**. رسالة ماجستير غيـــر منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

التوحيدي، محمد عبدالله(1993) **البحر المحيط**، دار الكتب العلمية، بيروت.

التويجري،محمد عبدالمحسن(1995) **الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض**، مجلة الدراسات النفسية، العدد الرابع.

حريم، حسين. (1997). **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

حسن ،محمد حربي (2001)، **الإدارة العربية وفرص مواكبة العولمـــة، المـــؤتمر العربـــي الثاني في الإدارة:القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، القاهرة، المنظمة العربيه للتنمية الإدارية،6-8 نوفمبر.

حسن، سالي علي محمد(2002) **العلاقة بين تمكين العاملين ودرجـــات الرضـــا الـــوظيفي: دراسة ميدانية بقطاع البترول**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غيـــر منـــشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة.

حمد، محمد عطيه(2001) **دراسة تحليلية للأدوار الإدارية واحتياجات التطوير المهني لرؤساء الأقسام العلمية وكليات المجتمع في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الحنيطي، إيمان محمد علي(2000) **دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

الحربي، حمود صالح صابر(1996) **الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود**، رسالة ماجستير، مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 85.

حيدر، معالي فهمي (1999)، **العولمة وتأثيرها على الموارد البشرية**، ،مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، القاهرة، المجلس الأعلى للجامعات.

الحيدر، عبد المحسن صالح، طالب، إبراهيم عمر،(2005)، **الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض: بحث ميداني**، منشورات معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض.

خطاب، عايدة سيد. (1988). الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، **جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية**، 13(1): 82-118.

ديفيز، كيث. (1974). **السلوك الإنساني، دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك الإنساني،** ترجمة د. عبد الحميد مرسي، و د. محمد إسماعيل يوسف، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة.

الرازي،محمد بن بكر (1996)، **مختار الصحاح**، ،بيروت، دار الفكر.

الراوي، خالد وهيب(2001) **الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء**، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبدالعزيز، 14(2) ،122-95.

الرفاعي، جاسر صالح محمد. (2005). **أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة.** أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية. عمان.

الرويلي، آمال ونس سعران. (2004). **الدور القيادي لعميدات كليات التربية للمعلمات في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر الهيئة التدريسية والموظفات في المملكة العربية السعودية.** رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد.

الزعبي، فايز. (1988). دراسة مستوى الرضا والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة. مجلة **مؤتة للبحوث والدراسات** – جامعة مؤتة،3 (1)، 135– 220.

الزهراني، عبدالله أحمد سالم(1999) درجة الرضا عن بيئة العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الكليات الصحية، منشورات معهد الإدارة، الرياض.

الزايد، عبدالله عثمان(1996) **بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

السعود، راتب. (2001) **الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأهلية الأردنية**، أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،17(3)، 615- 645.

السلمي، علي. (1986). " **السلوك الإنساني في الإدارة**"، مكتبة غريب، القاهرة.

السيد، محمود محمد(2002) **تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض العمالة**، دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، القاهرة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، العدد2 .

الشريدة، هيام نجيب. (2002). **بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية.** مجلة جامعة أم القرى،14(2)، 38- 52.

شهاب، زينب إسماعيل (2004)، **تأثير تمكين العاملين في ظل الانخفاض التنظيمي**،دراسة **تطبيقية على شركات الغزل والنسيج**، رسالة ماجستير في إدارة الإعمال غير منشوره،القاهره،جامعة عين شمس،كلية التجارة

الصراف،محمد؛ محمدي، محمد(**1994**) **الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة التربية بدولة الكويت**، معهد التنمية الإدارية، إدارة البحوث والاستثمارات، الكويت.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح،(2005) **مفاهييم إدارية حديثة**، عمان،دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الطبري،محمد بن جرير(2001)، **جامع البيان في تفسير القران**، دمشق ، دار القلم.

الطعامنة، محمد محمود (2004)**الإدارة الحكومية في الأردن الواقـــع ومتطلبـــات التغييـــر**،

المنظمة العربية للتنمية الإدارة، القاهرة، مصر الجديدة.

طناش، سلامة. (1990). الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية،

دراسات،17(3)، 197-220.

الطويل، هاني عبد الرحمن. (2001). **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، ط3، دار وائـــل

للطباعة والنشر، عمان.

عاشور، أحمد صقر. (1982). **السلوك الإنساني في المنظمـــات**، دار المعرفـــة الجامعيـــة،

بيروت.

عامر، سعيد يس (2002)**التغيير والإدارة على المكشوف**،القاهرة ، مكتبة عين شمس.

عبد الخالق، ناصف. (1982). " الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل"، **مجلـــة العلـــوم**

الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد (3) السنة العاشرة، ص ص 73- 105.

عبد الوهاب، علي ،(2002) **الإدارة على المكشوف، المؤتمر السنوي الثاني عشر، التغيير**

والإدارة على المكشوف، القاهرة، وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، 18،

9/، ص 328.

العبيدين، بثينة زياد. (2004). **العلاقة ين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل مـــن**

شركة مصانع الاسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية. (دراسة مقارنة). رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

العديلي ، ناصر محمد(1984)،**الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الأجهزة الحكومية فـــي**

المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.

العديلي ، ناصر محمد(1986)، **دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**،الرياض، معهد الإدارة العامة.

العديلي، ناصر الدين. (1995). **السلوك الإنساني والتنظيمي**، ط1. الرياض: معهد الإدارة العامة للبحوث.

عطاري، عارف و الشنفري، عبدالله: (2006). تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عمان لدرجة تمكنهم من السلطة. **مجلة العلوم التربوية**، 8(2)، 243-210.

العلواني، حسن (2001)، **إدارة المعرفة:المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة:القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية**، القاهرة، المنظمة العربيه للتنمية الإدارية،6-8 نوفمبر.

عليمات، محمد(1994) الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(1) 483-499.

العمري، بسام. (1994). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة الأردنية، **دراسات العلوم الإنسانية**. الجامعة الأردنية، 22(5): 2168-2198.

عوض، عباس محمود. (1985). **دراسات في علم النفس الصناعي والمهني**، دار المعرفة الجامعية.

القبلان، يوسف محمد(1982) ،**آثار التدريب الوظيفي بالمملكة العربية السعودية** ،الرياض، معهد الادارة العامة.

القريوتي، محمد قاسم(1993)، **السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**،ط2،عمان، المكتبة الوطنية.

كامل، مصطفى؛ البكري، سونيا(1990)، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، **مجلة الإدارة**، مج23،يوليو78-91.

كشرود، أجور(1995) التطوير التنظيمي وإدارة التغيير، ترجمة فاتن محمد وجيه، مجلة الإدارة، القاهرة، مجلد 31 ، العدد 3.

كلير، ماكينا؛ مارشل، مايتر(1997) **كيف تقود فريقا من المحترفين والمتخصصين**، خلاصات ترجمة المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، العدد47.

كويك، ثوماس. (1999). **بناء فريق عمل ناجح**. ترجمة مكتبة جرير، الرياض.

ماهر، أحمد. (2003). **السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات**، ط6، الدار الجامعية، الإسكندرية.

المبيض ،علي وعواد، عمرو.(2002) **محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد 1، يناير. 10-16.

المحتسب، لينا حسام، الجلعود، مروان سعيد، 2006، **العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك: دراسة تطبيقية على محافظة الخليل بفلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية الإدارة والاقتصاد**، جامعة الملك عبد العزيز، 19(2)،85-112.

المدهون، محمود رفيق. (1999). **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على اكتساب القدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة المنظفات الكيماوية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

المدهون، موسى توفيق؛ البلداوي، عبدالحميد(2005) **عوامل الرضا الوظيفي في العمل الأكاديمي الجامعي الخاص**، مجلة الإداري، العدد 101 ، يونيو، ص 55 ــ 79 .

المرسي، جمال الدين وادريس، ثابت. (2001). **السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)** الدار الجامعية.

مرعي، محمد محمد(2003) **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

مساعدة، عبد الحميد. (1998). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك. **مجلة مركز البحوث التربوية**. جامعة قطر،8(16)، 133-156.

المشعان، عويد سلطان(1993)"**دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني**"،ط1، الكويت، دار القلم.

مصطفى ،أحمد سيد(2004)، **تمكين العاملين: السمات المميزة والمقاييس المؤشرة، المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية: الإدارة بالقياس الطريق إلى منظمة المستقبل**، القاهرة: مركز الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، 20-22 ابريل.

مصطفى، إبراهيم و هارون، عبد السلام. (1996). **المعجم الوسيط**. طهران: المكتبة العلمية.

معايعة، عادل. (1995). **أثر النمط القيادي عند عمداء الكليات فـي الجامعـات الأردنيـة الحكومية كما يراه أعضاء الهيئات التدريسية فيها على الرضا الـوظيفي لـديهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

المعمري، بديع(2000) **اثر العوامل التنظيمية والبيئية على أداء في الخدمة المدنيـة فـي اليمن،** رسالة ماجستير،الجامعة الأردنية، عمان.

ملحم، يحيى سليم ،(2006)**التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،** القاهرة.

ملحم، يحيى سليم فرحان. (2003). العلاقة بين الموظفين والعملاء: تشخيص أثـر قـدرات الموظف وتمكينه على رضا العملاء في البنوك الأردنية، **المجلة العربية للإدارة**، 24 (2): 167-170.

المفرجي ،عادل حرحوش وآخرون،(2003) **رأس المال الفكري: طرق قياسـه وأسـاليب المحافظة عليه** ،القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

نصر الدين، سمير عبد الله(1992)**الرضا الوظيفي لأعضاء هيئـة التـدريس الـسعوديين بالجامعات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الاقتصاد والإدارة،جامعـة الملك عبد العزيز.

النعيمي، عدنان تايه؛ خضير، نعمة عباس؛ النعيمي، فلاح تايـه(**1995**) **أهميـة الأهـداف والاتجاهات نحو الوظيفة:** دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعـة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 30.

الهواري، سيد. (2000) **الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال21**، ط12، دار الجيل للطباعة، القاهرة.

اليعقوب، تمارا. (2004). **ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي. دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

يونس، طارق شريف(2002) **الفكر الاستراتيجي للقادة**، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

Alsua, Carlos Jesus (2003). **Goals That Empower: The impact of Learning and performance Orientation practices on Psychological Empowerment**, Ph. D. Dissertation.

Andrew,D. S.&Mark,J.W.(1990) **Organizational Behavior and Performance**, Fifth Ed, Scott, Foresman and Company, London, England,P.254.

Bailey, Joseph Fredrick, J.R. (1996). Empowering principal Behavior, The Examination of One Successful principal: A Case Study, **unpublished Doctoral Dissertation**, University of Illinois At Urbana-Champaign, USA-1996. DAI-A65/09,p.3380.

Bardwell, Lan & Holden, Len,(2001) **Human Resources contemporary Approach**, 3ed, Prentice Hall, New Jersey.

Bastian, Kenneth Harlan, JR. (1995). Empowering principal Leadership in Democratic School, Unpublished Doctoral Dissertation, Texas Tech University, USA-1995. **DAI**-A56/06, p.2051.

Beeson, G. Mattews, R. (1993) **Collaborative Decision Making Between New Principals & practice.** Policy & practice . AN.ED, 3611837.

Blanchard, K. (1997). "**Out with the old and in with the new**", Incentive, Vol.171, No.4, (59-61)

Boone L. E., & Kurtz. D, L. (1992**), Management**. 4th. ed. New York, McGraw – hill, Inc.

Bowen, D.E. and Lawler, E.E (1995). **"Empowerment of service employee" Sloan Management Review**. Summer, 33(3).73-84.

Brown, K, and Coulter. P.B(1997). Subjective and objective measures of public services Delivery. **Public Administration Review**. L. PP 50-58.

Byham, W. C. (1997). **Characteristics of an empowered organization In Ginnodo, B. (ed). The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Studies**. Artnigton Heighs, IL Pride.

Cherrigton, Shari(1989) Create an empowering environment, personnel, Journal, sep, Vol. 74, Issue 9, P.28.

Christensen, Hughes, and Julia, Mary. (1997). Beyond Rhetoric: An In Depth Account of One Organization's Experience With Empowerment (pizza Hut), Unpublished Doctoral Dissertation, York University (Canada)**, DAI**-A 57/07,p.3117.

Clews, Donna Louise (2002). **The Relationship of Staff Nurse Empowerment to patient Satisfaction with Nursing Care, Ph. D. Dissertation,** New York University. Available: http://wwwlib.umi.com/Dissertation.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. **Academy of Management Review,** 13 (3).

Cunningham,I. ,Hyman,J.and Baldry, J.(1996) empowerment : the power to do what . Industrial Relations Journal, Vol.27,No.2,pp.143-54.

Daniel, Yvette. (1997). Public Schools: Themes of Goodness and Empowerment, **Unpublished Doctoral Dissertation**, York University (Canada)-1997. MAI35/06,p.1591.

Dawson, B. (1992) Building Organizational Commitment: The Socialization of mangers in work organizations. Administration since Quarterly, 19,533-547.

Defrank, John Smith. (1993) Teacher Empowerment In A Rural Pennsylvania School District: A Case Study of Change (Rural School Districts, Decentralization), unpublished Doctoral Dissertation, Temple University, USA-1993. **DAI**-A 54/02, p.385.

Dvir, T. Eden, D. Avolio B. J. Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment". **A academy of Management Journal**" Vol.45, pp.735-744.

Eden, D. (1992). "**Leadership and expectations: Pygmalion effects and Ettorre", Barbara The Empowerment Gap Hype Vs Reality, Br. Focus**, Vol: 26, 1997.

empowered organization In Ginnodo, B. (ed). **The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Studies**. Artnigton Heighs, IL Pride.

Farguh, J. and Posner, B.(1992) The Leadership Challenger,success,April,P.12.

Ferdowsian, Mehran Charles (2002). **The Making of a Top- Performing Employee in the High-Technology industry**. Ph.D. Dissertation,.

Ford, R. C. and Fottler, M. D. (1995) Empowerment: A matter of degree, Academy of Management Exective, Vol.9,No.3,pp.21-9.

Foster-Fishman, P. G. and Keys, C. B. (1995). "The inserted pyramid" how a well-meaning attempt to initiate employee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy". **Academy of Management journal Best Papers Proceeding**, 995, pp.364-72.

Fritsch, Charles A.(1996). Impact of West Virginia Reform Legislation on Teacher Empowerment And Job Satisfaction, **Unpublished Doctoral Dissertation**, West Virginia University, USA-1996. DAI-A56/08,p.2948.

Gandz, J. (1990). **The employee empowerment era. Business Quarterly**, 55 (2), pp 74-76

Ganley, Delacy. E. (2003). What Matters? How participation in School-Based Extracurricular Activities And Social Capital Accrual Relate To High School Academic Success, **Unpublished Doctoral Dissertation**, The Claremont Graduate University, 2003. DAI-A64/04, p.1142.

Geroy, Gary & Anderso, Johan (1998), "Strategic Performance **Empowerment Model, Empowerment in Organizations**. Vol.6 57-65.

Ginnodo, W. (1991). **The Power of Empowerment**. Arlington Heighta, II Pride.

Glor, Eleanor, (2001) Ideas for enhancing employee Empowerment in the Government of Canada, The Journal of Public Sector Management,Vol.30,Nos.3/4.

Gocesch, David H, & Davis, stanler, B, (1997), **Introduction to Total Quality 2nd ed.** Prentice – Hall, Inc. New Jersey .

Gogoi, palaver (2003). **Thinking Outside The Cereal Box**. Business Week,Issue3843.Available: http://wwwlib.umi.com/Empowerment.

Grham, T. & Roger, B. (1998) Human Resources Management, 9th ed, London:Cassell.

Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). "The power behind empowerment: implications for research and practices". **Human Relations,** Vol.51, No.44, pp.451-83.

Harmon, Alison J. (1990). The Efficacy of The Mastery in Learning Project in Teacher Empowerment And School Climate. **Unpublished Doctoral Dissertation,** The University of Akron, USA- 1990. DAI-A51/05, p.1459.

Honold, L. (1997). "A review of the literature on employee empowerment" **Empowerment in Organization**, Vol.5, No.4,

Honold, Linda Kaye. (1990). The Empowered Organization: A Consideration of Professional And Theoretical Alternatives (Employee Empowerment), Unpublished Doctoral Dissertation, the Fielding institute, 1990. **DAI**-A60/06, p. 2123.

Husband, Ronald Ernest. (1995). Teacher Empowerment in Departmental And Interdisciplinary Team Middle- Level Education programs, Unpublished Doctoral Dissertation, The Pennsylvania State University, USA-1995. **DAI-A55**/10, p.3052.

Jablonski, M.A. (1992). Leadership styles of women college presidents. Unpublished doctoral dissertation, Boston Universty-1992. **Dissertation Abstracts international**, 53/03-A,p.676.

Jay A. Cconger and Rabindar N. Kaungo(1998) "The Empowerment Frocess: Inte grating Theory and Practice" **Academy of Management Review** vol. 13, No. 3, , p 471.

Johnoson, Gerianne Merrigan. (1992). Communication and Empowering Social Networks (System Theory, Structuration Theory), un published Doctoral Dissertation, University of Washington, USA-1992. **DAI**-A53/06, p.1725.

Jones, Merrick, and Others (1996), Managerial Perception of Leadership and Management in African Public Service Organization, **Public Administration and Development**, Vol. 16, No_5, December.

Keefe, Linda (2003). **Empower Your Employees to be Mini-Marketers. National public Accountant**, Jun2003. Available: http://wwwlib.umi.com/Empowerment.

Kowalski, Katheen madlenad. (1990). The Components of Empowerment From the perspective of Successful Leaders in Business, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh, USA-1990. **DAI**-A51/02, p.456.

Lane, Charles Eugene. (1999). An Empowerment- Based Model Of Organizational Commitment: Implications For The public Sector, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Southern California, USA-1999. **DAI**-A60/05,p.1760.

Lashley. C. and McGoldrick, J. (1994). "The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", **Empowerment in Organization**, Vol.2, No.3, pp.25.

Lawrence, Robert Cayce. (1998). The Evolution of Empowerment in Management though: Dimensions, predictors And Outcomes of Psychological Empowerment In A Study Of Service Quality, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Arkansas, USA-1998, **DAI**-A58/08, p.3210.

Lazzari, Marceline Marie, (1990). Empowerment, Gender Content, And Field Education, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Denver, USa-1990. **DAI**-A51/05, p.1774.

Likert, R. (1967). The Human organization, its management and value,New Youk,McGraw-Hill Book company.

Madsen, Jean; Hipp, Kristine A. (1999). The Impact of Leadership Style on Creating Community in Public and Private Schools. **International Journal of Educational Reform**, v8 n3 p260-73.

Mallak, L. A, and Kurstedt, H.A. Jr. (1996). **Understanding and using empowerment to change organizational culture**. Industrial Management, November/December, pp. 8-10.

Mallak, L. A, and Kurstedt, H.A. Jr. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. **Industrial Management,** November/December, pp. 8-10.

Mandefrot, Kefyalew. (2003). "Empowerment in the New Workplace': A Qualitative Study of Meaning and Experience". **Canadian Association For the Study of Adult Education**- Online proceeding.

Maxwell, Judith, 2002. "**Workplace Innovation in Government: On Becoming an Employer of Choice**" CPRN, Canadian Policy Research Networks.

Melhem, Yahya ()2003). Emploee – Customer- Relationships: An Investigation into the impact of Customer- Contact Employees' Capabilities on Customer Satisfaction in Jordan Banking Sector. Ph. D. **Dissertation**, England: University of Nottingham.

Melvin, William Michael. (1993). Restructuring Schools Through Empowerment: Nince Comparative Case Studies (School Reform) Unpublished Doctoral Dissertation, Auburn University, USA-1993. **DAI-A54/05,p.1618.**

Moorhead, Gregory & Griffin, Ricky W.(201), **Organizational Behavior: Managing people and Organization**. U.S.A, Boston: Houghton Mifflin Company.

Morales, O, (1997). **"The Flip Side, Business** Mexico, Vol.7, no. 7pp.32-33.

Murrell, K., & Meredith, M. (2000). **Empowering employees**. New York: McGraw Hill.

Nicholls, J. (1995). "Getting empowerment into perspective: a three stage training framework". **Empowerment in Organization**, Vol.3, No. 2, pp.6-11.

Nielsen, J.and Pedersen, C. (2003). **The consequences and Limits of Empowerment infinitival services, Scandinavian Journal of management**, volume 19 (1), pp: 63-83.

Osborne, Jane Shannon. (2002). **Components of Empowerment and How They Differentially Relate to Employee Job Satisfaction, Organizational Commitment, and intent to Leave the Job,** From the world wide web http://www.vanderbilt.edu/news/register/Mar25-02/campcal.html.

Pastor, Joan. (1996). "**Empowerment: What it is and what is not Empowerment in Organizations**, Vol, 4, No2, p.5-7.

Peak, R. (1995) Limits to Employee Empowerment in the UKNHS: Locality manager in A community Health Trust, Journal of Manegment in Medicine, Vol13, No.6,P.405-421.

Potter, J. (1994). "**Tapping iceberg: how to get the best out of your Porterfield, Thomas A, The Business Of Employee Empowerment**, Westport, Cn: Quorum Books 1999.

Quinn, Robert & Spritzer, G. (1997). **The Road to Empowerment,** Organizational Dynamics, Autumn.26(2),pp39-46.

R.E. Quiwn, G.M. Spreitzer(1997)"**The road of Empowerment: Seven Question Every Leader should consider**", Organization Dynamics Vol. 26, No. 2, ,p 39.

Randolph and Sashin (2002)" can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings. **Academy of Management Executive,** 16 (1), 102-115.

Rennis, W. and Nanus, B. (1985). **Leaders**. New York: Harper and Row.

Rinehart, J. S. & Short, P. M. (1994). Job satisfaction and empowerment among teacher leaders, reading recovery

teachers and regular classroom teachers. **Education**, 114 (4), 570-580.

Robinson, B, M. (1996). Total Quality Management in Education: the Empowerment of A School Community, Unpublished Doctoral Dissertation, The University Nebraska- Lincoln-1996, **DAI-**A57/04,p1428.

Rogers, Karen Rencee. (1999). Division Chairs As Transformational leaders: The perceptions of Reciprocal Empowerment As Viewed By principles, Division Chairs, And Teachers (High Schools, Transformational Leadership), Unpublished Doctoral Dissertation, North Illinois University, USA-1999. **DAI**-A60/03, p.611.

Ron Johnson and David Redmon (1988) **The Art of Empowerment)** London: Financial Times Pitman Publishing

Rothstem. L.R.Hachman, J.R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), **The Empowerment Effort That Came Undone**, Harvard Business Review, 73 (1),p 20-31.

Sharma, A. (1996) People Empowerment, The Indian Journal of Public Administration.17(3), 237-243.

Schein, E. (1985). **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco.

Sciame, Giesecke Susan Marie. (1996). Defining Empowerment in The context of American Organizations (Management). **Dissertation Abstract International**,A-16(4)134-136.

Short, paula M.(1998). **Empowering Leadership, Contemporary Education**, 69(2): 70, http://Search.epnet.com.

Sprietzer, Gretchen M.(1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, **Academy of Management Journal**; 38(5) 1442-1466.

Spreitzer, M. , Suzanne, C. , Jaanasz, D. & Robert, E. (1999) Empowerment to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. Journal of Organizational Behavior.20(4): 511-526.

Stewart, J. (2002). **Recent Trend in Job Stability and Job Security** availbble at: http://www.bls.gov/ore/pdf/ec2005.pdf.

Swenson, D. X.. (1997). "Requisite conditions for team empowerment". **Empowerment in organization'** Vol.5, No. l, pp. 16-25.

Stshyesk, C. (2000) Employee Empowerment in Services A frame work for Analysis, personnel(133), P.169-192.

Taylor, F.A. (1967). **Dissertation Abstract International**. 28 (7), 3954-4085.

Thomas, Kenneth W., & Veltholuse, Betty A.(1990). Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretative' Model of Intrinsic Task Motivation, **Academy of Management Review** 15(4):666-681.

Thomas. B.W. (1988). Gender Differences in Job. Satisfaction of men and woman administrations in Higher Education. **Dissertation Abstract international**. 49 (5).

Thompson, Katherine Laurie Finch. (1999). Middle Level Teacher's interpretations of Their Experiences Regarding Empowerment (Middle School Teachers, Georgia, Shared Decision-Making), Unpublished Doctoral Dissertation, University of Georgia, USA-1999. **DAI**-A 60/05, p.1457.

Ugboro O. Isaiah,(2003) Influence of Managerial Trust on Survivors' Perceptions of Job Insecurity and Organizational in a Post Restructuring and Downsizing Environment, The Journal of Behavioral and Applied Management- Winte, Vol.4(3) P.230.

Ylrey, Dennis J. 2003). **The Impact of Bureaucracy and Political Influence on Employee Empowerment in the public Sector**. North central University, Prescott, Arizona, USA.

Voget, p (1997). **Transfer of power**. Credit Union Management, 20 (6), 44-45.

Walker, Bradford Lawrence. (1989). Curriculum Leadership: Invitations to Empowerment, Unpublished Doctoral Dissertation, Indiana University, USA-1989. **DAI**-A 50/05, p. 1264.

Walton, R. (1991). **From the Control to Commitment in the Workplace. Motivation and work Behavior**. New York: American Scientist.

Webster's Third New International Dictionary (1976) ,USA., Massachusetts, Springfield: G. & C. Merrian Company, Publishers.

Wellins, R. S., Byham W. C. and Wilson, J. M. (1991). **Empowered Teams: Creating Self-directed Work Group that Improve Quality, productivity and Participation**. San Francisco: Jossey-Bass.

Wilkinson, A., Godfrey, G. and Marchington, M. (1997). Bouquets, Brickbats and Blinkers: **Total Quality Management and Employee** Involvement in practice, Organization Studies, 18(5): 799-819.

Wyers, p. & Mason, J. (1999). Empowerment in Small business participation and empowerment. **An International Journal**, 7(7), 180-193.

ملحق رقم (1)

الاستبانه بصورتها الأولية

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

استبانة تحكيم

الأستاذ الدكتور..........................المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية واهتمام في مجال الإدارة التربوية وتعاونكم ومساعدتكم للطلبة والباحثين في سبيل إنجاح البحث العلمي وتطويره.

لذا آمل منكم التكرم بقراءة المقاييس المعروضة بين أيديكم وإبداء ملاحظاتكم والتي تفضي على هذه المقاييس المزيد من الدقة والوضوح، وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، وقد قمت بتخصيص خانات لتدوين الملاحظات والتعديلات من النواحي التالية:

1. الصياغة اللغوية.
2. وضوح الفقرة وملائمتها.

بالإضافة إلى أي ملاحظات أخرى تفيد الباحث، حيث سيتم تطبيق هذه المقاييس بدراسة بعنوان : " مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات الشرطة بدولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته برضاهم الوظيفي " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك بإشراف الأستاذ الدكتور عدنان بدري الابراهيم..
حيث يقيس المقياس الاول مستوى التمكين لدى أعضاء الهيئة التدريسية.بينما يقيس المقياس الثاني الرضا الوظيفي

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الباحث :
علي محمد عمر البلوشي

القسم الأول: التمكيــن

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة وملائمتها		التعديل المقترح
		سليمة	غير سليمة	واضحة	غير واضحة	
1	اشارك في وضع وتنفيذ برامج الكلية					
2	تسمح لي إدارة الكلية باتخاذ قرارات تتعلق بالبرامج الجديدة في الكلية.					
3	توفر لي الكلية الصلاحيات للتصرف في المهام الموكلة إلي.					
4	اعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في تحقيق أهداف الكلية.					
5	تثق الكلية التي أعمل فيها بقدراتي في القيام بالمهام الموكلة لي.					
6	تسود الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية.					
7	نمط الإدارة يأخذ بعين الاعتبار آراء أعضاء هيئة التدريس عند صناعة القرار.					
8	تشارك الهيئة التدريسية في الكلية في تنمية المجتمع المحلي والعمل على حل مشكلاته.					
9	أشارك في برامج النهوض بالنمو المهني للهيئة التدريسية التي توفرها إدارة الكلية.					
10	استطيع التدريس بالطريقة التي أريدها في هذه الكلية بما يحقق الأهداف.					
11	أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو الكلية التي أعمل فيها.					
12	لدي الاستقلالية والقدرة على كيفية أداء عملي بالكلية.					
13	تعمل إدارة الكلية على زيادة إحساسي بالانتماء للكلية التي أعمل فيها.					
14	أشعر أنني أساعد الطلبة على أن يصبحوا متعلمين؛ مستقلين بقراراتهم.					
15	تسمح لي إدارة الكلية بإبداء وتطبيق أفكار إبداعية في العمل.					

					تقدر إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس أصحاب الأداء المتميز والأفكار الإبداعية.	16
					يتم تداول البيانات والمعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية والوضوح.	17
					نظام الاتصال بين المستويات الإدارية في الكلية يحقق الغرض المطلوب.	18
					للاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الكلية مع الهيئة التدريسية دور في زيادة فاعلية عملي.	19
					تشجع إدارة الكلية المبادرة الفردية والفكر الإبداعي لدى الهيئة التدريسية.	20
					تهتم إدارة الكلية بإعلام الهيئة التدريسية بالمتغيرات التي يتم إحداثها وأسبابها.	21
					تتوفر فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات ذات علاقة بالعمل والتخصص.	22
					تقوم إدارة الكلية باختيار وتعيين أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمعايير واضحة.	23
					يعد نظام الأجور في الكلية إنه عادلٌ ومنصف لأعضاء الهيئة التدريسية.	24
					يتسم نظام الحوافز المعمول به في الكلية بالعدالة للجميع.	25
					الهيئة التدريسيه مزودة باجهزة تكنولوجيا المعلومات الحديثة	26
					تستخدم الكلية التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ما بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة.	27
					تعقد الهيئة التدريسية لقاءات يتم من خلالها مناقشة شؤون العمل والمستجدات.	28
					أمتلك الحرية في إجراء البحوث العلمية وتفسيرها ونشرها.	29
					أعمل في الكلية وفق شعار " مصلحة الطلبة أولا ".	30
					طبيعة عملي تتطلب مهارات عالية لدي.	31
					لدي قاعدة معرفية قوية في المواد التي أدرسها.	32

33	اعتقد أنني أؤدي عملي بشكل جيد.					
34	تخصصي أحد التخصصات الهامة بالنسبة لإدارة الكلية الكلية.					
35	تقدم الكلية برامج تدريسية تناسب طموحات أعضاء هيئة التدريس والطلبة.					
36	اعتمد على نفسي في تأدية عملي دون اللجوء إلى المسؤول المباشر.					
37	يمتاز الهيكل التنظيمي في الكلية بقلة المستويات الإدارية.					
38	أشعر أنني أعمل في كلية تراعي المعايير المهنية.					
39	يخلو الهيكل التنظيمي في الكلية من تعدد المستويات الادارية					
40	تسعى ادارة الكلية لتمكين أعضاء هيئة التدريس					

القسم الثاني: الرضـــا الوظيفـــي

الرقم	الفقرة	الصياغة اللغوية		وضوح الفقرة وملائمتها		التعديل المقترح
		سليمة	غيرسليمة	واضحة	غيرواضحة	
البعد الأول: بيئة العمل						
1	افتخر بعملي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى.					
2	عدد ساعات العمل اليومي مناسبة لي.					
3	العمل داخل الكلية يوفر لي الراحة والطمأنينة، والاستقرار المادي والنفسي.					
4	تتاح لي الفرصة لتولي مناصب إدارية متقدمة.					
5	تمنحني الكلية الحق في تحديد مستلزمات وظيفتي من مراجع ووسائل علمية .					
6	تدعم إدارة الكلية الرقابة الذاتية في العمل.					
7	تدافع إدارة الكلية عن مصالح أعضاء الهيئة التدريسية.					
8	تتصف القوانين والأنظمة المعمول بها في الكلية بالكفاءة والكفاية.					
9	تسعى ادارة الكلية إلى أن تجعل من اداء العمل شيئا ممتعا.					

الرقم	الفقرة					
	البعد الثاني: الحوافز المادية و المعنوية					
10	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه من الكلية مع الجهد الذي أبذله.					
11	يتناسب الراتب الشهري لخبراتي ومؤهلاتي العلمية.					
12	تحرص الكلية على تقديم الحوافز المادية والمعنوية بشكل عادل.					
13	تسعى إدارة الكلية إلى مساواة رواتب الهيئة التدريسية فيها مع رواتب الكليات الأخرى.					
14	توفر لي الكلية كافة متطلبات الأمن الوظيفي مثل (التقاعد، التأمين الصحي، السكن).					
15	تقدم الكلية حوافز مشجعة لإجراء الأبحاث العلمية ونشرها.					
16	تمنحني الكلية فرصة الترقية لرتبة علمية أعلى إذا استوفيت شروطها.					
17	يساعدني العمل الذي أقوم به لإثبات ذاتي واشباع رغباتي للتقدم للامام.					
	البعد الثالث: العلاقة مع الزملاء					
18	يسود التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية لإنجاز المهام.					
19	توجد علاقات ودية بين أعضاء هيئة التدريس خارج العمل.					
20	أشعر من خلال علاقاتي الحسنة مع الزملاء بالانتماء للكلية التي أعمل فيها					
21	أحظى بالاحترام والتقدير بين زملائي.					
22	تسود الموضوعية وعدم التحيز في المعاملة بين الزملاء.					
	البعد الرابع: العلاقة مع الإدارة					
24	تتسم العلاقة بين المسؤول المباشر وأعضاء هيئة التدريس بالثقة والتعاون المتبادل.					
25	يعمل المسؤول المباشر على تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل.					
26	تراعي إدارة الكلية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العمل.					
27	تولي إدارة الكلية اهتماما كبيرا بمقترحات أعضاء هيئة التدريس.					
28	يعتمد المسؤول المباشر أسلوب الحوار والمناقشه مع أعضاء هيئة التدريس					

	لتحقيق اهداف العامة.					
29	تقوم إدارة الكلية بتطبيق القوانين والأنظمة على جميع أعضاء هيئة التدريس بعدالة دون تحيز او تمييز.					
30	لاسلوب التقييم المتبع في الكلية دور في الاستقرار الوظيفي.					
31	يوجد وصف وظيفي في الكلية يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.					
32	يقوم المسؤول المباشر بالموافقة على الإجازات التي احتاج إليها ضمن صلاحيته.					
33	يوجد تنسيق بين جهود وأنشطة الإدارات والأقسام في الكلية					
34	يركز المسؤل المباشر على توجيه الأوامر					
البعد الخامس: النمو المهني والترقيات						
35	وجودي في الكلية يتيح لي فرصا للتعلم وإثراء الخبرات.					
36	تتوفر فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات ذات العلاقة بالعمل .					
37	تتوفر الفرص المتاحة للتعايش مع خبرة متخصصة.					
38	يرتبط إتقان العمل والكفاءة بالترقية.					
39	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس المتميزين من الناحية العلمية.					
40	تتيح إدارة الكلية الفرص للحصول على مزايا مادية ومعنوية واجتماعية.					
41	تتوفر في الكلية فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي في العمل					

البعد السادس: الاستقرار في العمل

42	توفر إدارة الكلية لي الاستقرار النفسي في العمل.					
43	تحرص إدارة الكلية على الاحتفاظ بأعضاء الهيئة التدريسية الأكفاء.					
44	تلتزم إدارة الكلية بالموضوعية والبعد عن المزاجية في الاستغناء عن خدمة أعضاء الهيئة التدريسية.					
45	يشعر أعضاء هيئة التدريس في الكلية بأمان وطمأنينة أكثر من الكليات الأخرى.					
46	أرغب في البقاء بالكلية طوال فترة عملي في مجال التدريس.					
47	تحرص إدارة الكلية على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل.					
48	للممارسات الإدارية الواضحة المتبعة في الكلية دور في استقراري الوظيفي.					
49	لقرب سكني من الكلية أثر في رفع مستوى استقراري الوظيفي.					

الملحق رقم (2)

قائمه بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1	د.عدنان الابراهيم	جامعة اليرموك /قسم الإدارة وأصول التربية
2	د.ناصر الخوالده	الجامعة العالمية الإسلامية /كلية العلوم التربوية
3	د. محمد عاشور	جامعة اليرموك/ قسم الإدارة وأصول التربية
4	د.محمد محمود الخوالده	جامعة اليرموك /قسم الإدارة وأصول التربية
5	د.عمر الهمشري	الجامعة الأردنية/ قسم الإدارة وأصول التربية
6	د.نواف شطناوي	جامعة اليرموك/ قسم الإدارة وأصول التربية
7	د. يحيى ملحم	جامعة اليرموك/ قسم الإدارة العامة
8	د. صالح عليمات	جامعة اليرموك/ الإدارة وأصول التربية
9	د. محمد عقله الابراهيم	جامعة اليرموك/ قسم الدراسات الإسلامية
10	د.فراس الحموري	جامعة اليرموك/ قسم الإدارة وأصول التربية
11	د. نايف الطعاني	جامعة اليرموك/ قسم الإدارة وأصول التربية
12	د. عارف عطاري	جامعة اليرموك/ قسم الإدارة وأصول التربية
13	د.هاني الطويل	الجامعة الأردنية/ قسم الإدارة وأصول التربية

ملحق رقم(3)

الاستبانه بصورتها النهائية

جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

السادة المحترمين ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : " مستوى التمكين الإداري لدى أعضاء الهيئة التدريسية بكليات الشرطة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته برضاهم الوظيفي " وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على الدكتوراه في الإدارة التربوية.

يرجى التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة والإجابة عليها بما يتناسب مع واقع نظام الكلية ، وستكون للمعلومات التي تتفضلون باعتمادها أثر فعال على نتائج الدراسة ، علما بأن هذه البيانات ستعامل بسرية تامة وتستخدم لغايات البحث العلمي فحسب .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

أولا/ البيانات الأوليـــــة:

- الجنسيه: مواطن ( ) وافد ( )
- المؤهل العلمي: بكالوريوس ( ) ماجستير( ) دكتوراه( )
- الرتبه: ( )
- العمر: ( )
- سنوات خبرة التدريس بكليات الشرطه: ( )

ثانيــا/ التمكيــن

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسط	قليلة	قليلة جدا
البعد الاول: اتخاذ القرار						
1	تسمح لي إدارة الكلية باتخاذ قرارات تتعلق بالبرامج الجديدة في الكلية.					
2	نمط الإدارة يأخذ بعين الاعتبار آراء أعضاء هيئة التدريس عندصناعة القرار					
3	يتم تداول البيانات والمعلومات بدرجة كبيرة من الشفافية والوضوح.					
4	نظام الاتصال بين المستويات الإدارية في الكلية يحقق الغرض المطلوب.					
5	تقوم إدارة الكلية باختيار وتعيين أعضاء الهيئة التدريسية وفقاً لمعايير واضحة وموضوعية.					
6	تعقد الهيئة التدريسية لقاءات يتم من خلالها مناقشة شؤون العمل ومستجدا ته.					
البعد الثاني: النمو المهني						
7	تعمل إدارة الكلية على زيادة إحساسي بالانتماء للكلية التي أعمل فيها.					
8	تسمح لي إدارة الكلية بإبداء وتطبيق أفكار إبداعية في العمل					
9	تستخدم الكلية التكنولوجيا الحديثة في الاتصال ما بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارة					
10	لدي الاستقلالية والقدرة على كيفية أداء عملي بالكلية.					
11	يتسم نظام الحوافز المعمول به في الكلية بالعدالة للجميع.					
12	أشعر أنني أعمل في كلية تراعي المعايير المهنية في تقييمها الإداري.					
13	يمتاز الهيكل التنظيمي في الكلية بقلة المستويات الإدارية.					
14	تقدم الكلية برامج تدريسية تناسب طموحات أعضاء هيئة التدريس والطلبة					
15	تتوفر فرص المشاركة في ندوات ومؤتمرات ذات علاقة بالعمل والتخصص					
16	للاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الكلية مع الهيئة التدريسية دور في زيادة فاعلية عملي.					
البعد الثالث: المكانة						
17	يعد نظام الأجور في الكلية عادلاً ومنصفاً لأعضاء الهيئة التدريسية.					
18	تسود الثقة بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية.					
19	تقدر إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس أصحاب الأداء المتميز والأفكار الإبداعية.					
20	تثق الكلية التي أعمل فيها بقدراتي في القيام بالمهام الموكلة لي.					
البعد الرابع: الفاعلية الذاتيه						
21	أشارك في برامج النهوض بالنمو المهني للهيئة التدريسية التي توفرها إدارة الكلية.					
22	استطيع التدريس بالطريقة التي أريدها في هذه الكلية بما يحقق الأهداف.					
23	. أشعر بالمسؤولية الكبيرة نحو الكلية التي أعمل فيها					
24	طبيعة عملي تتطلب مهارات عالية.					
25	اعتقد انني أؤدي عملي بشكل جيد.					

البعد الخامس: الاستقلالية						
26	تشجع إدارة الكلية المبادرة الفردية لدى الهيئة التدريسية.					
27	لدي قاعدة معرفية قوية في المواد التي أدرسها.					
28	اعتمد على نفسي في تأدية عملي دون اللجوء إلى المسؤول المباشر					
29	اعمل في نظام إداري يسمح لي بالمشاركة في تحقيق أهداف الكلية					
30	. توفر لي الكلية الصلاحيات للتصرف في المهام الموكلة إلي.					
31	امتلك الحرية في إجراء البحوث العلمية وتفسيرها ونشرها.					
البعد السادس: التاثير						
32	أعمل في الكلية وفق شعار " مصلحة الطلبة أولا					
33	يعتبر تخصصي أحد التخصصات الهامة اللازمة لبرامج الكلية.					
34	تهتم إدارة الكلية بإعلام الهيئة التدريسية بالمتغيرات التي يتم إحداثها وأسبابها.					
35	تشارك الهيئه التدريسيه في الكليه في تنمية المجتمع المحلي والعمل على حل مشكلاته.					
36	اشعر أنني أساعد الطلبة على أن يصبحوا متعلمين؛ مستقلين بقراراتهم.					

ثالثـــا/ الرضــا الوظيفـــي

الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسط	قليلة	قليلة جدا
	البعد الأول: بيئة العمل					
1	افتخر بعملي عندما يدور الحديث عن المهن الأخرى.					
2	عدد ساعات العمل اليومي مناسبة.					
3	العمل داخل الكلية يوفر لي الراحة والطمأنينة، والاستقرار المادي والنفسي.					
4	تتاح لي الفرصة لتولي مناصب إدارية متقدمة.					
5	تمنحني الكلية الحق في تحديد مستلزمات وظيفتي من مراجع وتقنيات .					
6	تدعم إدارة الكلية الرقابة الذاتية في العمل.					
7	تدافع إدارة الكلية عن حقوق أعضاء الهيئة التدريسية.					
8	تتصف القوانين والأنظمة المعمول بها في الكلية بالكفاءة والكفاية.					
	البعد الثاني: الحوافز المادية والمعنوية					
9	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.					
10	يتناسب الراتب الشهري مع خبراتي ومؤهلاتي العلمية.					
11	تحرص الكلية على تقديم الحوافز المادية والمعنوية.					
12	تسعى إدارة الكلية إلى مساواة رواتب الهيئة التدريسية فيها مع رواتب الكليات الأخرى.					
13	توفر لي الكلية كافة متطلبات الأمن الوظيفي مثل (التقاعد، التأمين الصحي، السكن).					
14	تقدم الكلية حوافز مشجعة لإجراء البحوث العلمية ونشرها.					
15	تمنحني الكلية فرصة الترقية لرتبة علمية أعلى إذا استوفيت شروطها.					
16	يساعدني العمل الذي أقوم به على إثبات ذاتي للتقدم.					
	البعد الثالث: العلاقة مع الزملاء					
17	يسود التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية لإنجاز المهام.					
18	توجد علاقات ودية بين أعضاء هيئة التدريس خارج العمل.					
19	أشعر بالانتماء للكلية التي أعمل فيها من خلال علاقاتي مع الزملاء.					
20	أحظى بالاحترام والتقدير بين زملائي.					
21	تسود الموضوعية في المعاملة بين الزملاء.					

البعد الرابع: العلاقة مع الإدارة						
الرقم	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
22	تتسم العلاقة بين المسؤول المباشر وأعضاء هيئة التدريس بالثقة المتبادلة.					
23	يعمل المسؤول المباشر على تخفيف الإجراءات الروتينية في العمل.					
24	تراعي إدارة الكلية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العمل.					
25	تولي إدارة الكلية اهتماماً كبيراً بمقترحات أعضاء هيئة التدريس.					
26	يعتمد المسؤول المباشر أسلوب الحوار مع أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الأهداف العامة.					
27	تقوم إدارة الكلية بتطبيق القوانين والأنظمة على جميع أعضاء هيئة التدريس بعدالة.					
28	تتبع إدارة الكلية أسلوب التقييم الذي يساعد على الاستقرار الوظيفي.					
29	يوجد وصف وظيفي في الكلية يحدد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.					
30	يقوم المسؤول المباشر بالموافقة على الإجازات التي احتاج إليها ضمن صلاحيته.					
البعد الخامس: النمو المهني والترقيات						
31	تتيح إدارة الكلية فرص التعلم وإثراء الخبرات.					
32	تتوفر فرص المشاركة في المؤتمرات والندوات .					
33	تتوفر الفرص المتاحة للتعايش مع خبرة متخصصة.					
34	تعتمد الترقية علي الكفاءة وإتقان العمل.					
35	تشجع إدارة الكلية أعضاء هيئة التدريس المتميزين .					
36	تتيح إدارة الكلية الفرص للحصول على مزايا مختلفة.					
البعد السادس: الاستقرار في العمل						
37	توفر إدارة الكلية الاستقرار النفسي في العمل.					
38	تحرص إدارة الكلية على الاحتفاظ بأعضاء الهيئة التدريسية الأكفاء.					
39	تلتزم إدارة الكلية بالموضوعية في الاستغناء عن خدمة أعضاء الهيئة التدريسية.					
40	يشعر أعضاء هيئة التدريس في الكلية بأمان وطمأنينة أكثر من الكليات الأخرى.					
41	أرغب في البقاء بالكلية طوال فترة عملي في مجال التدريس.					
42	تحرص إدارة الكلية على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم العمل.					
43	للممارسات الإدارية الواضحة المتبعة في الكلية دور في استقراري الوظيفي.					
44	لقرب سكني من الكلية أثر في رفع مستوى استقراري الوظيفي.					

Abstract

Al Bloushi, Ali Mohammed. Administrative Empowerment Level of the Staff Members at Police Colleges in UAE and its Relation Ship with their Job Satisfaction . Yarmouk University, PhD dissertation, 2008. (Supervisor: Professor. Adnan Ibraheem).

The purpose of the study was to investigate empowerment level among staff members at police college in UAE and their job satisfaction. The study also investigated the relationship between empowerment level and job satisfaction. The population of the study consisted of all faculty members of police colleges in UAE (Abu Dhabi, Dubai, and Al Shargah), totaling 135 faculty members in the academic year 2007-2008.

To achieve the purposes of the study, the researcher prepared two questionnaires; one to measure empowerment level consisting of 36 items with six domains decision making, career development, tenure, self efficacy, autonomy and influence; while the other questionnaire measures job satisfaction of 44 items with six domains too (workplace environment, moral and material incentives, relations with colleagues, relation with administration career, development and promotions and stability in workplace).

The results of the study indicated

1- High empowerment level was reported among staff members with a mean of 3.65.

2- High job satisfaction level was reported among staff members with a mean of 3.97.

3- Statical Significant correlation was found between empowerment and job satisfaction.

4- No significant differences were found with respect to empowerment in study subjects' responses due to nationality, qualification, academic rank, age and experience.

5- No significant differences were found with respect to job satisfaction level in study subjects' responses due to nationality, qualification, academic rank, age and experience.

The study suggested some recommendation based on the results of the study.

Key words: Empowerment, Administration, Job Satisfaction, Police Colleges, Faculty Members